بسم الله الرحمٰن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

نموذج رقم (٨)

اجازة اطروحة علمية في صيغتها النهائية
بعد إجراء التعديلات المطلوبة

الإسم (رباعي) : سميرة درويش صالح عويس — القسم : إدارة تربوية وتخطيط
الدرجة العلمية : ماجستير — التخصص : إدارة تربوية وتخطيط
عنوان الاطروحة : « التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة بين الواقع والمأمول » دراسة وصفية تحليلية

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ،،،

فبناءً على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ٢٣ / ١٠ / ١٤٠٩ هـ . بقبول الاطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحينئذ تم عمل اللازم .

فإن اللجنة توصي باجازة الاطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه .

والله الموفق ،،،

المشرف	مناقش من القسم	مناقش من خارج القسم
د. سعد عبد الله الزهراني	د. حمزة عبد الله عقيل	د. ابراهيم الدخيل

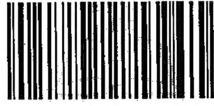
يعتمد ،،،

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د/حمزة عبد الله عقيل

(يوضع النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة في كل نسخة)

جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة بين الواقع والمأمول

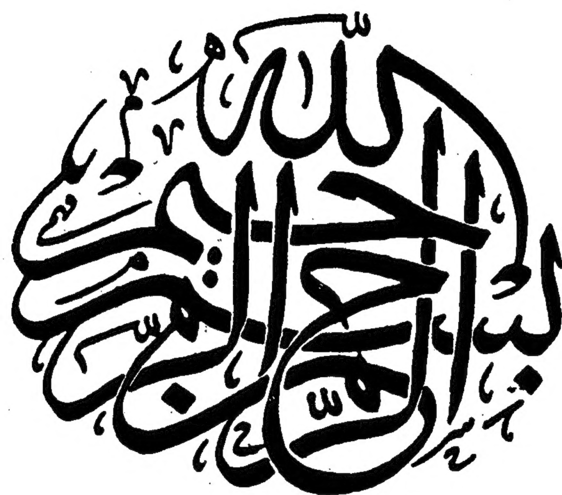
دراسة وصفية تحليلية

مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى
كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير
في الإدارة التربوية والتخطيط

من الطالبة / سميره درويش صالح عويس
بإشراف
الدكتور / سعد عبدالله الزهراني
الدكتور / عبدالمحسن محمد هلال



العام الدراسي ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩ م


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

سورة آل عمران

الإهداء :

إلى من احتوتني بحنايا قلبها حبًا وحنانًا

إليك يا أغلى وأجمل نغم في الوجود

إليك يا أمي الحنون أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر وتقدير

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع .. أهدي شكري وتقديري وامتناني .. وأخص بالشكر أساتذتي الأفاضل :

الدكتور عبد المحسن محمد هلال   المشرف السابق على الدراسة

والدكتور سعد عبد الله الزهراني   المشرف الحالي على الدراسة

الذي كانت لتوجيهاته وإرشاداته ومتابعته اليقظة الأثر الكبير لدفعي للعمل والإنجاز في وقت قياسي بعدما تولى مسئولية الإشراف . لذا فإن ما يظهر من نجاح فله الفضل الأكبر بعد الله سبحانه وتعالى ، أما ما يظهر من قصور فإني أتحمل تبعاته كاملة . جزى الله الجميع عني خير الجزاء إنه نعم المولى ونعم النصير .

الباحثة

محتويات الدراسة

العنـــوان	الصفحة

العنوان	الصفحة

ملخص الدراسة

الحمد لله والصلاة والسلام على القائد الأمين والأئمة الراشدين ... وبعد :

جاءت محتويات هذه الدراسة على النحو التالي : مشكلة الدراسة التي تحددت في تحليل واستكشاف واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .

أما تساؤلات الدراسة : فقد صيغت في السؤال الرئيسي التالي : ما الواقع الحالي لوظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتحقيق الأهداف المنوطة بها ؟ وقد انبثقت عدة أسئلة فرعية لإلقاء الضوء على العوامل الرئيسية لمكونات هذا الواقع تمثلت في الأسئلة التالية :

س١ — ما الأسس والمعايير المتبعة في اختيار موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة ؟

س٢ — ما واقع إعداد موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة وأثناءها ؟

س٣ — ما أهم المشكلات والعقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ؟

س٤ — ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة لتمكينها من القيام بوظائفها وأهدافها المنوطة بها والمتوقعة منها ؟

ثم جاءت أهمية الدراسة إلى كونها تتناول بالتحليل واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة تضطلع بمهام ومتابعة تطوير الإدارات المدرسية . كما أنها تسعى إلى كشف النقاب عن السلبيات والمشكلات التي قد تعيق تأدية مسئولياتها الوظيفية . كما تعود أهميتها إلى كونها أول دراسة تحليلية تهتم بكشف هذا الواقع وما يصاحبه من قصور .

أما أهداف الدراسة فتمثلت في الآتي : أولاً : معرفة مدى العناية بوظيفة التوجيه الإداري كوظيفة تسعى لانجاح مساعي الإدارة المدرسية وهي في سبيل تحقيق أهدافها التربوية . ثانياً : تحديد واقع إعداد وتدريب شاغلات هذه الوظيفة . ثالثاً : الكشف عن المعايير المستخدمة في اختيار هذه الكوادر . رابعاً : وضع بعض المقترحات التي قد تسهم في معالجة هذه السلبيات . خامساً : تبني نموذجاً مقترح للتطوير الإداري قد يسهم في تطوير هذه الوظيفة كواقع معاش ومستقبل مأمول .

أما أهم النتائج التي تمخضت عنها هذه الدراسة فتمثلت في النتائج التالية :

١ — وجود اختلاف بين الأسس الموضوعة لإختيار موجهة الشئون الإدارية من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات وبين تلك التي يعمل بها في الواقع الفعلي عند الاختيار .

٢ — عدم وجود اهتمام بالبرامج التدريبية قبل الخدمة وأثناءها .

٣ — وجود العديد من المشكلات التي تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري وأخرى تتعلق بالإدارات المدرسية التي تواجه شاغلات هذه الوظيفة أثناء ممارستهن لمسئولياتها .

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية فتمثلت في الآتي :

١ — إقامة نظام جيد للحوافز يفوق في مزاياه العمل في حقل الإدارة المدرسية لاستقطاب الكفاءات المؤهلة في التخصصات المناسبة .

٢ — الاستعانة بمنجزات التقنية الحديثة كالعمل على إدخال نظام الحاسب الآلي لمعالجة العمليات الإدارية للقضاء على كثير من المشكلات التي تعاني منها وظيفة التوجيه الإداري .

٣ — جدولة الإحتياجات الفعلية من الكفاءات الإدارية لمختلف المستويات الإشرافية وفق خطة خمسية يوضح فيها الوظائف الشاغرة خلال الخمس السنوات القادمة مما قد يعطي فرصة جيدة للمسئولين لإعداد برامج تأهيلية ذات مستوى عالٍ .

يعتمد ،،،

إعداد الطالبة	المشرف	عميد الكلية
سميرة درويش صالح عويس	د. سعد عبد الله الزهراني	د. هاشم بكر حريري
التوقيع/........	التوقيع/........	التوقيع/........

الفصل الأول

المقدمة .

مشكلة الدراسة .

تساؤلات الدراسة .

أهمية الدراسة .

أهداف الدراسة .

منهج الدراسة .

حدود الدراسة .

المقدمـــــة :

نبعت فكرة هذه الدراسة لوظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة لحداثة هذه الوظيفة من جهة ، وأهميته كوظيفة أساسية تضطلع بمهام متابعة وتطويـــر الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العام من جهة ثانية ، ولعدم قيام أي دراسة تقويمية ، لتحديد الإيجابيات والسلبيات التي رافقت إستحداث هذه الوظيفة ، وما يتعلق بها من إعداد وإختيار وتدريب الموجهات الإداريات المضطلعات بهذه الوظيفة ، وتحديد معالم الواقع الراهـــن للتوجيه الإداري بهذه الإدارة ، وما يمر به من مشكلات وسلبيات قد تعوق قيامه بتحقيق الأهداف المنوطة به ، وفقاً لأحدث النظم والاتجاهات المعاصرة في هذا المجال .

حيث جاءت عملية فصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية « سنة ١٣٩٩/١٤٠٠هـ » . (إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩/١٤٠٠هـ ، ص ٨) تجاوباً واعياً من المسئولين بالرئاسة العامة لتعليم البنات في المملكة العربية السعودية ، لأنها بمثابة اعتراف بأهمية التخصص الذي أضحى سمة بارزة من سمات العصر ، والذي أولاه رواد الفكر الإداري عناية كبيرة . فعالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر — (Max Weber) — جعلـــه أحد الدعامات الأساسية في نموذجـــه البيروقراطـــي المثـــالي لتنـــظيم المنظمـــات . (أحمد رشيد ، ١٣٩١هـ ، ص ٢٠) ، كما نادى به المهندس الأمريكي «فردريك تايلـــور — F. Taylor» والفرنسي هنري فايول (H. Fayol) وغيرهـــم من أنصار الإدارة العلميـــة . (فؤاد الشيـــخ وآخرون ، ١٩٨٢ م ، ص ٣١) .

وقد جاء هذا التجاوب موفقاً ، لعظم المسئوليات التربوية الحديثة التي تضطلع بها الموجهة التربوية (موجهة المواد) من جهة ، وتعقد أعباء المسئوليات الإدارية من جهة أخرى .

لهذا فإن هذه الدراسة الراهنة ستتناول هذه الوظيفة بالدراسة والتحليل كواقع معاش ومستقبل مأمول .

مشكلة الدراسة :

تتحدد مشكلة هذه الدراسة في تحليل وإستكشاف واقع وظيفة التوجيه الإداري بتعليم البنات بمكة بأبعادها المختلفة ، من حيث الأسس والمعايير المتبعة في الاختيار ، وواقع الإعداد والتدريب ، وأهم المشكلات التي تواجه وظيفة التوجية الإداري بمكة والسبل الكفيلة بتطويرها باعتبارها وظيفة مستحدثة لم تحظ بأية دراسات تحليلية تكشف واقعها ومدى مسايرتها للإتجاهات الحديثة في هذا المجال .

تساؤلات الدراسة :

ستحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

(ما الواقع الحالي لوظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة منها ؟) .

وللإجابة على السؤال الرئيسي ستعمل هذه الدراسة على الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

(أ) ما الأسس والمعايير المتبعة في إختيار موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة ؟

(ب) ما واقع إعداد موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة وأثناءها ؟

(جـ) ما أهم المشكلات العقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة ؟

(د) ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة تمكينها من القيام بوظائفها وأهدافها المنوطة بها والمتوقعة منها ؟

أهميـة الدراسـة :

ترجع أهمية الدراسة إلى كونها تتناول واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفـة مستحدثـة تضطلع بمهام ومتابعة تطوير الإدارة المدرسية في مراحل التعليم العـام ، لمساعـدتها على تحقيق الأهداف التربويـة المنوطـة بها تأديتها تجاه المجتمـع بقصد التعـرف على مختلـف الجوانب المرافقة لها كوظيفة مستحدثة وما يتعلق بها من إعداد وإختيار وتدريب للقيادات الإدارية التي تشغلها ، ولتحديد أبرز معالم هذه الواقع الراهن .

كما أن هذه الدراسة تسعى إلى كشف النقاب عن السلبيات والمشكلات التـي قد تعيق تأدية مسئوليات هذه الوظيفة على الوجه المطلوب .

وتعود أهميتها أيضاً إلى كونها أول دراسة تهتم بكشف واقع وظيفة التوجيه الإداري بمختلف أبعادها الوظيفية . بعدما أثبتت الدراسات السابقة أهمية وجوب فصلها عن وظيفة التوجيه التربوي كوظيفة إدارية لها مجالها النظامي والقانوني الذي لا يلم بأبعادها الموجه التربوي . (محمود زكي هليل ، محمد منير اللامعي ، جـ ١ ، ١٤٠٣هـ ، ص ٩٥) .

فضلاً عن عدم وجود الدراسات المحلية التي تناولت وظيفة التوجيه الإداري بإدارات تعليم البنات ، مما قد يتسبب في وجود الكثير من العقبات التـي ستعـاني منها الإدارات المدرسية في مدارس الرئاسة العامة بالمملكة . وبالتالي الخروج ببعض النتائج التي قد تسهم في تحسين وتطور وظيفـة التوجيـه الإداري والعامـلات بها ، مما قد يسهـم في تطـور الإدارات المدرسية مستقبلاً .

كما تعود أهمية هذه الدراسة إلى كونها تعتبر بداية لإجراء المزيـد من الـدراسات الجادة . لمحاولة كشف أبعاد أخرى لم تستطع هذه الدراسة إستيفائها ولتغطية الـقصور الذي سيظهر في متنها .

أهـداف الدراسـة :

تهدف هذه الـدراسة إلى التعرف على واقع وظيفـة التوجيـه الإداري ، وذلك من خـلال :

أولاً : معرفة مدى العناية بها كوظيفة مستحدثة بإدارة تعليم البنات بمكة لها أهمية في انجاح مساعي الإدارة المدرسية وهي في طريقها لتحقيق الأهداف التربوية المنوطة بها تأديتها .

ثانياً : تحديد واقع إعداد شاغلات هذه الوظيفة إعداداً جامعياً راقياً قبل شغلهن لها ، وأثناء الخدمة .

ثالثاً : الكشف عن المعايير المستخدمة في إختيار هذه الكوادر وتقويمها على ضوء الأسس والمعايير الحديثة في هذا المجال .

رابعاً : الكشف عن السلبيات والمشاكل التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري مما قد يعيقها عن تأدية مسئولياتها بصورة أفضل .

خامساً : وضع بعض المقترحات التي قد تسهم في معالجة هذه السلبيات .

سادساً : تبني نموذج مقترح للتطوير الإداري مما قد يسهم في تطوير واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ليتمكن من تأدية وظائفه المنوطة به والمتوقعة منه في ظل الإتجاهات الحديثة ، الذي طرح عناصره الدكتور علي محمد عبد الوهاب .

منهج الدراسـة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعنى بوصف وتحليل واقع وظيفة التوجيه الإداري ، ومراحل تطوره بإدارة تعليم البنـات بمكـة . وذلك من خلال الدراسات والأبحاث ذات العلاقة ، وملاحظات الباحثة التي لمستها من واقع ممارستها

الوظيفية في حقل الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى الإستئناس بآراء الموجهات الإداريات الحاليات من خلال المقابلة الشخصية لبعضهن ، فضلاً عن نتائج الدراسة الإستطلاعية التي أجرتها الباحثة بمكتب التوجيه التربوي بمكة ، والتي جاءت على عدة زيارات متكررة كمحاولة لجمع أكبر قدر من المعلومات التي تفيد موضوع الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في متنها . لذا فإن هذه المقابلات لم تتخذ الصفة العلمية المتبعة لجمع المعلومات حيث كانت الباحثة تستغل فرص مقابلتها للموجهات سواء داخل المكتب أو عند الإلتقاء بهن في أي مكان ثم تقوم بتسجيل تلك المعلومات وتبويبها للإستفادة منها في الإجابة على تساؤلات دراستها وتحليل الواقع . وقد شملت المعلومات التي تم جمعها المعايير والأسس التي على ضوءها تختار موجهة الشئون الإدارية ، وبرامج التدريب التي تلقتها والمشاكل التي تواجهها وطرق وأساليب التغلب عليها ، ومن ثم تصوراتها لمستقبل وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .

حدود الدراسة :

ستقتصر الدراسة على دراسة واقع وظيفة التوجيه الإداري ، ومراحل تطوره منذ إستحداثه كوظيفة إشرافية قيادية في إدارة تعليم البنات بمنطقة مكة التعليمية وحتى العام الدراسي الحالي ١٤٠٩هـ — ١٩٨٩م .

مصطلحات الدراسة :

التعريف الإجرائي لموجهة الشئون الإدارية ومديرة المدرسة من وجهة نظر الباحثة :

١ — **موجهة الشئون الإدارية** : هي قائد تربوي ذات قدرات ومهارات مهنية وعلمية متخصصة على مستوى تأهيلي عال ، يمكنها من الإلمام بتطورات أبعاد وظيفتها الإشرافية كهمزة وصل بين القيادات الإدارية المدرسية وبين إدارة التعلم ضمن إطار من

الثقة والاحترام والرغبة الصادقة في تطوير تلك القيادات وانجاح مساعيها في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية دون محاولة لتصيد الأخطاء والتهديد بها مما يساعدها على تحقيق مهام وظيفتها بنفس القدر من الكفاءة والفاعلية .

٢ ـــ مديرة المدرسة : هي قائد تربوي ذات قدرات مهنية علمية متخصصة وعلى إلمام جيد بمهام وظيفتها مما يمكنها من تنسيق وتوجيه جهود مرؤوساتها ومرؤوسيها من معلمات ومستخدمين ومستخدمات . بقصد تحقيق الأهداف والأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً وضمن السياسات العامة التي تحددها الأنظمة والتعليمات بأكبر قدر من المرونة والتفهم الواعي بأبعاد تلك السياسات وتأثيرها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها . كل ذلك ضمن مناخ أخوي إنساني .

ملخص الفصل الأول :

تناولت الباحثة في هذا الفصل العناصر الآتية :

مشكلة الدراسة : تمثلت في تحليل واستكشاف واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة بإدارة تعليم البنات بمكة . ثم تناولت هذا الواقع بالتحليل من خلال **تساؤلات الدراسة** التي تكشف الأبعاد المختلفة لهذا الواقع من حيث معايير الإختيار للقيادات الإدارية التي تشغل هذه الوظيفة أثناء الممارسة الفعلية لها ، وأخيراً السبل الكفيلة لتطويرها حتى تتمكن قياداتها من تأدية مسئولياتها المنوطة بها والمتوقعة منها .

أما العنصر الثالث فتناول **أهمية الدراسة** من حيث أنها تتناول واقع وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة من كافة جوانبها المرافقة لها . كما أنها تسعى إلى كشف النقاب عن السلبيات التي عانت منها هذه الوظيفة وهي في طور نموها . كما أن أهمية الدراسة تأتي إلى كونها تعتبر الأولى من نوعها التي تكشف أبعاد ممارسة وظيفة التوجيه الإداري بالتحليل بإدارة تعليم البنات بمكة لعدم وجود دراسات محلية تناولت هذا الواقع .

كما تناول الفصل **الهدف من الدراسة** كعنصر رابع يهدف إلى إبراز أهمية العناية بوظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة تستوجب الإهتمام والرعاية من قبل المسئولين حتى تتمكن من تأدية الأهداف والمسئوليات المنوطة بها تأديتها وذلك بالإهتمام بإعداد القيادات الإدارية التي تشغلها إعداداً جامعياً تخصصياً عالياً ، والإهتمام بالأسس والمعايير السليمة لاختيار العناصر المؤهلة مستقبلاً . كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن السلبيات التي تعاني منها هذه الوظيفة إلى أفضل المستويات المأمولة منها وذلك بتبني نموذج مقترح لتطويرها في ظل الاتجاهات الفكرية الحديثة في هذا المجال .

وأخيراً اشتمل هذا الفصل أيضاً على **المنهج الذي تنتهجه هذه الدراسة** كعنصر خامس وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بوصف وتحليل واقع وظيفة التوجيه الإداري ومراحل تطوره بإدارة تعليم البنات بمكة . وذلك ضمن **حدود الدراسة** التي اقتصرت على دراسة وتحليل هذا الواقع منذ إستحداثه كوظيفة إشرافية قيادية وحتى العام الدراسي ١٤٠٩هـ — ١٩٨٩م .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

المبحث الأول :

١- تعريف مصطلح التوجيه الإداري .
٢- الفرق بين مصطلحي التوجيه التربوي والإشراف التربوي .
٣- الجذور التاريخية لنشأة التوجيه الإداري ومراحل تطوره.

المبحث الثاني :

١- أهمية التوجيه الإداري .
٢- أهداف التوجيه الإداري .
٣- أهم مبادئ التوجيه الإداري .
٤- صفات وخصائص اختيار الموجه الاداري كقائد تربوي .
٥- إعداد الموجه الإداري وتطوير قدراته .

الإطار النظري للدراسة

مقدمـــــة :

تظهر أهمية التوجيه في الإدارة الحديثة كأحد العناصر الرئيسية في العملية الإدارية ، باعتباره يتناول إدارة وتوجيه العنصر البشري في المنظمات الإجتماعية ، فالأفراد العاملون في هذه المنظمات يختلفون من حيث القدرات والكفاءات والوظائف التـي يؤدونها فيها . وهذا ينعكس على درجة تجاوبهم وردود فعلهم تجاه أحداث المنظمة وسياستها . وحتـى تضمن هذه المنظمات الحد الأدنى المطلوب من هذه الجهود البشرية لتحقيق أهدافها يجب عليها أن توفر للعاملين فيها قيادة رشيدة واعية تستطيع حفزهم والحصول على تعـاونهم وهذا لا يتم إلا من خلال وظيفة التوجيه . (فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، ١٩٨٢م ، ص١٣٨). ويعتبر (محمد منير مرسي ، ١٩٧٧ ، ص ٦٥) « وظيفة التوجيه من أبرز عناصر الإدارة لأنها تتضمن توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعرفة معاً ، وإستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفة بأهداف وظيفة هذه العملية والقوى المؤثرة عليها » .

لهذا كله كان لابد من تسليط الضوء على مصطلح التوجيه ككلمـة عامـة ، ثم تعريف التوجيه الإداري ، ومعرفة الفرق بين مصطلحي التوجيه التربوي ، والإشراف التربوي في حقـل التربيـة ، ثم التعـرف على الجذور التاريخيـة لنشأت هذا المصطلـح من خلال المراحل التاريخية التي مر بها ، ثم التعرف على أهم مبادئـه التـي تحدد علاقـة القائـد بمرؤوسيه ، والخصائص التي يجب توافرها في الموجه الإداري كقائد تربوي والمعايير التي يتم على أساسها اختياره ، وطرق تنميته وتطويره كل ذلك في ظل أحـدث الإتجاهـات العالمية في هذا المجال .



المبحث الأول

تعريف مصطلح التوجيه الإداري

ـ معنى التوجيه لغة :

في مادة (وجه) يقول ابن منظور : وَجْه : ورد في القرآن الكريم ﴿ **فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفاً** ﴾ أي أتبع الدين القيم ، قعدت تُجاهك وتِجَاهك أي تلقاءك . والجهة : النحو وتجهت إليك اتجه ، أي توجهت لأن أصل التاء واو . ووجه إليه كذا : أرسله ووجهته في حاجة ووجهت وجهي لله وتوجهت نحوك . وإليك . ويقال : قاد فلان فلاناً فوجه أي أنقاد ، وأتبع ، والتوجيه من وجهة الشيء وجهة معينة . والجهة والوجه جميعاً : الموضع الذي تتوجه إليه وتقصده . وأطل وجهة أمره : أي قصده .(ابن منظور . جـ ١٣ ، ص ٥٥٥ ــ ٥٦٠)

ـ معنى التوجيه اصطلاحاً :

عرف أرثر جونز التوجيه (Direction) ، بكونه إسداء المساعدة للأفراد ليحسنوا الإختيار وموازنة الأمور فيما يعرض لهم في حياتهم من مواقف والتوجيه جزء مكمل للتربية والتعليم ، وهو لا يقدم الإختيارات للأفراد وإنما يساعدهم على القيام باختياراتهم الخاصة لأجل تشجيع وتنشيط النمو التدريجي للقدرة على إتخاذ القرارات بطريقة إستقلالية دون مساعدة الآخرين وخدمة التوجيه ليست قاصرة على المدرسة ، أو الأسرة ، وإنما توجد أيضاً في العمل ، وفي الحياة الإجتماعية ، وفي المستشفى ، وهي توجد حيث يكون الناس محتاجين إلى المساعدة ، وحيث يوجد أناس قادرون على تقديم المساعدة . (مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧)

أما التوجيه الإداري فقد عرّفه سيمون بأنه « العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته ، لمواجهة أية مشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً

التحقيق المتكافيء للأهداف ، وبهذا يحتل التوجيه أهمية كبرى بكونه وسيلة متاحة لتلافي القصور عن تحقيق الأهداف ، وبكونه في الوقت نفسه أداة تحقيق كافة عمليات النشاط الإداري » . (أحمد رشيد ،١٣٩٨هـ ، ص ٢٤)

أما دافز (Davis) فقد عرفه بأنه « وظيفة إدارية تعني دفع المشروع للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف ، والمشروع يتكون في الحقيقة من مجموعة من الأفراد تتعاون لتحقيق هدف مشترك تحت توجيه قيادة معينة » . (زكي محمود هاشم ، ١٩٨٠/١٩٨١م ، ص ٢١٠) . وأما عند (كونتز واودونل ، جـ ٢ ، ١٩٨٢ ، ص ١٣) فهو « بمثابة الوظيفة التنفيذية للإرشاد وملاحظة المرؤوسين » .

يتضح من التعاريف السابقة أن وظيفة التوجيه الأساسية أياً كان مجال استخدامها تبدأ مرافقة لعملية التنفيذ الفعلية لتحقيق الأهداف المقصودة من هذا التنفيذ . وهي هنا تعتبر وظيفة حيوية ومهمة لأنها تعمل على تلافي القصور في الأداء أو تعمل على تقليل الأخطاء في العمل أثناء التنفيذ ، خاصة إذا كان القائم بالتوجيه صادقاً ومخلصاً في توجيهه إلى جانب إلمامه بأصول وقواعد التوجيه العلمية . فضلاً عن وعي وإدراك متلقى التوجيه بأهمية الملاحظات والتوجيهات وإقتناعه بقيمتها وفعاليتها في مساعدته لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .

الفرق بين مصطلحي التوجيه التربوي والإشراف التربوي :

قبل الشروع في التحدث عن بدء إستخدام مصطلح التوجيه في مجال التربية والإدارة التربوية ، لابد من تسليط الضوء على بعض الإختلافات الواردة بين الباحثين بخصوص إستخدام مصطلح « التوجيه » ومصطلح « الإشراف » في التربية . حيث يرى بعض الباحثين أن هناك إختلافاً في مدلول مصطلح التوجيه عنها في مصطلح الإشراف ، من هؤلاء الأستاذ محمد الأحمد الرشيد الذي يرى أن إستخدام مصطلح التوجيه التربوي هو أنسب المصطلحات لعمليات التوجيه التربوي والنفسي التي توجه مباشرة إلى المتعلمين

وإرشادهم لأنه مقابل في رأيه للمصطلح الانجليزي (Educational - Counciling) بكل أبعاده وصوره وتعدد من يقومون به وهو يهدف إلى تنمية المتعلمين ، ومعاونتهم على إكتشاف ذواتهم الحقيقية وطاقاتهم المختلفة بطريقة مباشرة . أما مصطلح الإشراف التربوي فإنه يهدف في رأيه إلى تنمية المعلمين وتحسين المناهج والوسائل وتطوير البيئة المدرسية . وهو يرى أيضاً بأن الإشراف عملية تعليمية تتم بين مجموعة من الكبار وهم : المشرف والمعلمون والمديرون لتحقيق غاية محددة لكي يكونوا أكثر فاعلية في تنمية المتعلمين وتحسين وتطوير المنهج والوسيلة . (محمد الأحمد الرشيد ، جـ ١ ، ١٤٠٣هـ ، ص ٨) .

وهذا ما يؤكده أيضاً الأستاذ محمد حامد الأفندي في معرض تفريقه بين هذين المصطلحين حيث يرى أن التوجيه يعني أن هناك شخصاً يقوم بالعمل وآخر يوجهه إلى ما ينبغي أن يعمل . فهو يبين له ما يؤديه من الأعمال . وربما تضمن هذا أن إرادة الموجه تعلو إرادة القائم بالعمل ، وأن تفكيره وتخطيطه يسبقان تفكير العامل وتخطيطه . أما في مصطلح الإشراف فإنه يرى اختفاء الظاهرة التوجيهية التي في مصطلح التوجيه ، حيث يكون القائم بالعمل في الإشراف التربوي هو صاحب التفكير والتخطيط والإرادة ، ومهمة المشرف أن يعينه حيث يحتاج العون ، فيشرف على ما يفعل فيشجع الخطوات الموفقة ويستزيد منها ، ويناقش الخطوات المتعثرة ويصل إلى التغلب على الصعوبات وبلوغ الأهداف وهو بذلك يرجح إستخدام مصطلح الإشراف لأنه يتفق مع المهمة التي يقوم بها المشرف في ميدان التربية . (محمد حامد الأفندي ، جـ ١ ، ١٤٠٣ هـ ، ص ١٥) .

وبذلك فإن مصطلح التوجيه التربوي يتفق مع المفهوم الذي حدده ترومان كيلي في أول محاولة بشأنه سنة ١٩٠٤م حيث حدد هدفه بمساعدة الطالب على إختيار نوع الدراسة التي تلائمه وفقاً لإحتمال نجاحه . أما مصطلح الإشراف التربوي فقد عرف بمصطلح الإشراف الفني في الولايات المتحدة وهو الذي يعنى بنمو المعلمين والعملية التعليمية . (تشارلز وبوردومان وآخرون ، ١٩٦٣م)

وبالنظر إلى المعنى اللغوي للإشراف نجده في لسان العرب يعطي هذا المعنى إذ

يقول إبن منظور عن الإشراف :

شرف : شارف الشيء : دنا منه وقارب أن يظفر به . ويقال : ساروا إليهم حتى شارفوهم أي أشرفوا عليهم . وشارفت الشيء أي أشرفت عليه . والإشراف : الشفقة . وكلمة شرف : إسم من الفعل أشرف وكلاهما مشتق من مشرف . الاستشراف أصله من الشرف : العلو كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيكون أكثر لإدراكه . ولقد أورد ابن منظور تفصيلات مطولة ومعاني متعددة لكلمة الإشراف وجميعها تدور حول العلو والإرتفاع ، والكبر والإقدام ، والتطلع والحرص . (ابن منظور ، جـ ٩ ، ١٣ ، ص ١٦٩ — ١٧٥)

وعلى هذا يمكن إدراك المقصود من الإشراف أي العلو والتطلع والحرص ، وهو ما يهدف إليه المشرف حين يسعى إلى تنمية المعلمين أو الإداريين لأنهم قد يكونون أكثر خبرة وأقل في المستوى التأهيلي ، وقد يكونون أعلى منه في المستوى التأهيلي وأكثر خبرة ، وقد يكون الإثنان على نفس المستوى في الخبرة والمستوى التأهيلي .

وقد أدركت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة منذ سنة ١٩٠٤م هذا الفرق لذا استخدمت مصطلح الإشراف الفني وهو ما كان يجب إدراكه منذ زمن . خاصة أن اللغة العربية لغة دقيقة وعميقة في توضيح معاني الألفاظ . ولعل ما يؤكد وجوب تعديل هذا المصطلح في المملكة ما نلاحظه من الواقع الراهن إذ قد نجد المعلمة أو المعلم أو مديرة المدرسة أو إحدى الإداريات أعلى في المستوى التأهيلي من الموجه أو الموجهة وأكثر خبرة ، وأن وصول الموجه أو الموجهة إلى هذا المركز الوظيفي تم وفق معايير تختلف عن المعايير التي تسير عليها الدول التي سبقتنا في هذا المضمار .

أما الذين يرون أن مدلول التوجيه التربوي هو نفس مدلول الإشراف التربوي فهم الأستاذ أولسن بيرل الذي يرى أن التوجيه عملية قيادية بين طرفين أحدهما الموجِه والآخر المَوَجَه تستهدف التعاون على استقصاء طبيعة الموقف بقصد تبين نواحيها وتعريف المَوَجَه بما لديه من قدرات واستعدادات وبما في البيئة من إمكانيات وفرص وكيفية الإفادة منها ،

كل ذلك بقصد التوصل إلى معرفة أمثل الحلول والإضطلاع بمسئولية تنفيذه . فالتوجيه في رأيه ليس مجرد إسداء النصح من شخص أكبر سناً أو أكثر خبرة ومراساً إلى شخص يقل عنه في الخبرة والمعرفة والتجربة والدراية ، بل هو عملية تبادل آراء ولذلك يتضمن الأخذ والعطاء ، والمناقشة والمدارسة ، حتى يحدث الإلتقاء بين الأطراف المعنية في جو من الثقة والتفاهم للوصول إلى حد معين . (بيرل أولسن ، ١٩٧٨م)

ولعل هذا المفهوم يتفق مع المفهوم المدرك لدى المسئولين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية سواء في وزارة المعارف أو في الرئاسة العامة لتعليم البنات لإستخدام الجهازين مصطلح التوجيه التربوي في عملية الإشراف التربوية والإدارية .

ولإدراك الفرق بين المصطلحين سنورد جدول يوضح الفروق الجوهرية بينهما كما سيأتي :

التسلسل	الإشراف التربوي	التوجيه التربوي
١	لغة : يعني العلو والإرتفاع والتطلع	لغة : يعني الإنقياد والتبعية
٢	أسلوبه غير مباشر في التوجيه	أسلوبه مباشر في التوجيه
٣	لا تظهر اللهجة الآمرة في الإشراف	ظهور اللهجة الآمرة في التوجيه
٤	الإضطلاع بتنمية المعلمين والوسائل التعليمية .	الإضطلاع بنمو المتعلمين وإرشادهم للتحقق من ميولهم .
٥	قد تتعادل خبرة المشرف والمشرف عليه ، ومؤهلاتهما التعليمية .	الموجِه أكثر خبرة ، وأعلى في المستوى التعليمي .
٦	قد يكون المعلم أو القائد الإداري أكثر خبرة في المستوى التعليمي من المشرف .	لا يكون الموَجه أبداً أعلى من الموجِه .
٧	تساعد المعلم أو القائد الإداري على إكتشاف السبل العلمية لإستغلال إمكانياته بطريقة مثلى .	تساعد المتعلم على إكتشاف ذاته وطاقاته ليتمكن من تحقيق ميوله بالطريقة المثلى .

من الجدول السابق يتضح الفرق بين مدلولي المصطلحين . وعليه تحبذ الباحثة حسب ما أدركته من معنى الإشراف لغة ، وآراء الباحثين ، فضلاً عن أقدمية إستخدام المصطلح في دولة متقدمة لها باع طويل في التربية كالولايات المتحدة ، تفضل إستخدام مصطلح الإشراف وتأمل تجاوب المسئولين بإدارات التعليم بتغيير الاسم الحالي « التوجيه التربوي » إلى الإسم الأشمل وهو الإشراف التربوي ، وهو ما ينادي به بعض رجال التربية في المملكة وفقاً لأحدث الإتجاهات المعاصرة في هذا المجال . وقد جاء إستخدام الباحثة لمصطلح التوجيه الإداري في متن دراستها الحالية لتساير الإسم الحالي المعروف في إدارة تعليم البنات بمكة وبالمملكة بصفة عامة .

الجذور التاريخية لنشأة التوجيه الإداري ومراحل تطوره :

من أوائل الذين اعتبروا التوجيه إحدى وظائف الإدارة التعليمية الرئيسية « سيرز » سنة ١٦٥٠ . (محمد منير مرسي ، ١٩٧٧م ، ص ٦٤) . ثم بدأت تطبيقاته بإسم الإشراف الفني في الولايات المتحدة إبان الفترة الإستعمارية لمستعمرة ماساتوستش سنة ١٦٥٤ ، حين قرر المجلس العام للمستعمرة تعيين أعضاء من مجالس المدن لإختيار المعلمين ذوي الإيمان الصحيح والأخلاق الطيبة . ومع أن هذا التشريع يعبر عن مفهوم أولي للإشراف إلا أنه يعد الأساس الذي نما منه برنامج الإشراف الحديث . وبذلك يكون الإشراف الفني المعني بشئون المعلمين وتنميتهم هو الأسبق في النشأة من التوجيه المهني الذي تعود بدايته لعام ١٨٧٦ منذ أن أنشأ فونت أول مختبر لعلم النفس التجريبي . أما التوجيه التربوي المعني بنمو المتعلمين ومساعدتهم على إختيار نوع الدراسة التي تلائمهم فتعود أول محاولة بشأنه إلى ترومان كيلي حين أعد رسالة الدكتوراة عن التوجيه التربوي بكلية المعلمين بجامعة كولومبيا سنة ١٩١٤ . (تشارلز وبوردمان وآخرون ، ١٩٦٣م ، ص ٣١) .

أما خصائص الإشراف التفتيشي فتعود للفترة التي وجدت فيها مدارس النحو اللاتينية والأكاديميات ، ويرجع ذلك إلى تعيين أعضاء من مجلس المدارس للإضطلاع بمسئوليات الإشراف التفتيشي على النشاط التعليمي ونتائجه وبناء على السلطة المخولة لهم فقد ازداد ميلهم نحو تعريف المعلم بما يدرسه ، وكيف يدّرسه ؟ وسرعان ما نشأ عن هذا طرق استبدادية وصارمة . (تشارلز وبوردمان وآخرون ، ١٩٦٣م ، ص ٣٢) .

والجدير ذكره أن جذور هذا المصطلح الإستبدادي تعود للأحوال العسكرية التي اتسمت أنظمتها بطابع القسوة والصرامة في تنفيذ التعليمات والتعامل ، ثم درج استعماله في الأحوال الإدارية ، ثم تأصلت آثاره في الحقل التعليمي . (إبراهيم عباس نتو ، جـ ١ ، ١٤٠٣هـ ، ص ٦٦) .

وقد أدت الإعتراضات الموجهة ضد مفهوم هذا الإصطلاح الإستبدادي إلى ظهور مفهوم جديد وهو المفهوم الديمقراطي التعاوني الذي أوضح مفهومه برتون بقوله :

« علينا أن نؤكد أن وظائف الإشراف ينبغي ممارستها في ضوء المباديء والتقبل الحسن لجميع الذين يبذلون جهداً في العمل المشترك مهما اختلفت قيمة كل منهم ويجب أن تقدم أعظم التسهيلات حتى يتمكن الجميع من المشاركة في العمل » . (تشارلز وبوردمان وآخرون ، ١٩٦٣ ، ص ٣٥) .

أما بداية الإشراف الإداري كما يبدو فإن جذوره تعود إلى بداية التطورات التي مرت بها وظيفة الإشراف الفني في الولايات المتحدة نتيجة لإزدياد المدارس وتعدد أوجه نشاطها . وكانت الخطوة التالية في هذا التطور هي تعيين لجنة من المواطنين العاديين في بوسطن سنة ١٧٠٩م ، لزيارة المدارس بهدف تحسين التعليم وإدارة المدارس إدارة جيدة. (مرجع سابق،١٩٦٣،ص٣٥–٣٦). وبذلك يمكن اعتبار هذه الجذور الأولى للإشراف الإداري مقترناً بنشأة الإشراف الفني . وإن لم نستطع تحديد تاريخ انفصاله عن وظيفة الإشراف الفني . كما نستدل مما سبق التمييز بين مرحلتين حاسمتين في مفهوم الإشراف التفتيشي والإشراف الديمقراطي التعاوني إذ أتسم الأسلوب الأول بالصرامة والقسوة وتصيد أخطاء المعلمين والإداريين مهما كانت بسيطة ثم محاسبتهم عليها دون إعطائهم فرصة للمناقشة أو الإعتراض . بينما أتسم الأسلوب الثاني بطابع التعاون واللين في المناقشة للتعرف على الأخطاء ، ومحاولة وضع الحلول لها ووضع السبل الكفيلة بتلافيها مستقبلاً ، وذلك بالتعاون بين المشرف والمشرف عليه لأن هدف الإثنين معاً النهوض بالعملية التعليمية .

المبحث الثاني

أهمية التوجيه الإداري التربوي

تتمثل أهمية التوجيه الإداري التربوي في أنه يأخذ بأيدي المرؤوسين في الإدارة المدرسية أياً كان موقعهم الوظيفي منها إلى التطور وتحسين الوسائل والنظم الإدارية لتحقيق الأهداف التربوية ، وذلك من خلال ما يبذله الموجه الإداري التربوي من جهد في تفهم هؤلاء المرؤوسين وتفهم وجهات نظرهم وأساليبهم في الإدارة . بالإضافة إلى مراعاته لحاجاتهم الشخصية ومشاعرهم كأفراد لهم إحتياجاتهم التي لابد من تلبيتها وهم في سبيل تحقيق وتلبية أهداف المدرسة .

إذ « تتجلى قدرة المديرين وأسلوب قيادتهم في توجيه الأفراد نحو إنجاز الأهداف المطلوبة منهم على النحو الذي يتضمن تلبية مطالبهم وإحتياجاتهم المختلفة ، وأن العمل على تحقيق الأهداف المتبادلة لابد وأن يقوم على تعاون مشترك ، وتفهم جيد للعلاقات بين الإدارة والموظفين ، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن تحقيق أهداف أحد الطرفين على حساب أهداف الطرف الآخر » . (مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٥١٠ — ٥١١)

وقد اعتبرا (هارولد كونتز وسيريل أودونل ، جـ ٢ ، ١٩٨٢م ، ص ٦٧) وظيفة التوجيه الإداري من أهم الوظائف التنفيذية لأنه في رأيهما يمنح الحياة للمشروع ، نظراً للصلات المباشرة والمستمرة التي تقوم بين الرئيس والمرؤوسين ، وإن كانت وسائله — وكذلك نجاحه يعتمدان على التخطيط الذي يكون قد تم قبل ذلك — وعلى الطريقة التي بنى بها الهيكل التنظيمي — وعلى مؤهلات الأشخاص الذين اختيروا للوظائف — وعلى كفاية إجراءات الرقابة .

ويؤكد على هذه الأهمية أيضاً (الدكتور : علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٧) بقوله : « إن توجيه العاملين والإشراف عليهم يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم ، وتحفيزهم بمختلف المحفزات ، وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تنساق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة » .

يتضح مما سبق أن أهمية التوجيه الإداري تنصب على مدى تفهم ووعي القائد الإداري لطبيعة مرؤوسيه المتغيرة لإدراك حاجاتهم ، وذلك لا يكون له إلا من خلال بناء علاقات طيبة بينهم وبينه ، حتى يستطيع الوصول إلى الوسائل الجيدة التي يستطيع من خلالها تحفيزهم على العمل وبالتالي تحقيق أهدافهم الخاصة من خلال تحقيق أهداف المنظمة ، ونلاحظ أن المفهوم الأخير يجعل من الحوافز وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة . فضلاً عن أن جميع هذه التعاريف تنسجم مع أهداف المدرسة السلوكية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية كرافد من روافد تجربة الهوثورن (The Hawthorne - experliments) « والمدرسة كمؤسسة إجتماعية إنسانية جعلت للتنمية البشرية ، واختيرت ميداناً للعملية التربوية الخلاقة ، فهي محك التوجيه التربوي ومظهر نشاطه وفاعليته . فالمدرسة إذن لا تنفك تتغذى بالتوجيه السليم في مسارها إدارياً وفنياً وثقافياً وإجتماعياً وتربوياً وسلوكياً » . (محمد أمين أزهري ، جـ ١ ، ص ١٣١)

وهي في سبيل تحقيق هذه التنمية البشرية تهتم بجانبين : هما الجانب العلمي للإدارة إضافة إلى الجانب الفني ، مما يستدعي ضرورة توافر مهارات معينة للقائمين بها تمكنهم من القيام بأعباء ومسئوليات هذه التنمية . وهم في طريق القيام بهذه الأعباء ومواجهة التطور السريع القائم في جميع الميادين — محتاجون إلى المساعدة التي تتمثل في التوجيه السليم ، والتقويم البناء الهادف الموضوعي حتى يؤدوا مسؤولياتهم التربوية على نمط يضمن تجديداً مستمراً للعملية التربوية والتعليمية وفق أحدث النظريات الإدارية والأساليب التربوية . وذلك من خلال الدور التوجيهي لموجهي الإدارة المدرسية بإدارات التعليم ،

والذي يهدف إلى تقديم الخبرات والمساعدات التربوية اللازمة ، لتذليل الصعوبات التي قد تعترض قيادات الإدارة المدرسية ، مما يكون له الأثر الفعال في تحسين وتطوير سير العملية التربوية والتعليمية ، وذلك من خلال مدهم بالخبرات التربوية والتنظيمات الإدارية الحديثة . (عبد الله محمد حبحب ، ١٤٠٨هـ ، ص ٣) .

إذن يمكن أن نستخلص أهمية التوجيه الإداري للإدارة المدرسية وهي في سبيل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية في النقاط الآتية :

أولاً : تتجلى أهمية التوجيه الإداري في قدرته على تحقيق أهداف المرؤوسين وهم في سبيل تحقيق أهداف المدرسة .

ثانياً : ارتكازه على التعاون الفعال بين الإدارة والموظفين .

ثالثاً : يعتبر التوجيه الإداري من أهم الوظائف التنفيذية ، لأنه يعمل على تلافي الأخطاء أثناء تحقيق الأهداف ، أو أنه يعمل على التقليل منها قدر الإمكان .

رابعاً : يمد المسئولين في الإدارة بالخبرات التربوية والتنظيمات الإدارية الحديثة مما يعمل على مساعدتهم في إنجاز أهداف العملية التربوية في يسر وسهولة .

خامساً : يساعد المسئولين في الإدارة المدرسية على تقويم الوسائل التي ساعدت على إنجاز الأهداف وفق أحدث الأساليب والنظم التربوية والإدارية .

أهداف التوجيه الإداري :

من أول وأوسع أهداف التوجيه الإداري : تحسين العملية الإدارية التربوية ، بما يحقق تحسين العملية التعليمية ، ووصولها إلى الأهداف المقررة لها ، وذلك عن طريق إسهام جميع العاملين في تلك العملية كل في موقعه وبما يتاح له من محاولات ويوفر له من وسائل وإمكانيات بأسلوب تعاوني متكافل ومتكامل ، لا يعمل على تحقيق الأهداف فحسب بل يهتم بالعاملين ، وبأهمية تحقيقهم لذواتهم ، وسعادتهم وإنتمائهم للمؤسسة

التربوية ، وشعورهم وإيمانهم بأن عملهم سينعكس أثره على تنمية أفراد المجتمع الذي وجدت المدرسة التربوية لخدمتهم للعمل على تقدمه وتطوره . (طه الحاج الياس ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٠٦)

وأهداف التوجيه الإداري لا تنحصر في الأعمال والشئون الإدارية الروتينية كتنظيم السجلات والملفات وحفظها ، إنما هي أهداف أعمق وأكبر يجب أن تدرك بوعي وفهم من قبل موجهة الشئون الإدارية . ويمكن تلخيصها في الآتي :

أولاً : تحسين العملية الإدارية التربوية للمدرسة ، بما يحقق تحسين وتطوير العملية التعليمية ، من خلال البرامج والأهداف التربوية التي يهدف المجتمع إدراك أبنائه لها . وهو هدف عام يمكن تحقيقه عن طريق تجزئته إلى أهداف وأغراض سلوكية إجرائية .

ثانياً : العمل على تطوير النظم والأساليب والوسائل المستخدمة لتسيير العمل الإداري ، وحسن إستخدام الوسائل المتاحة في البيئة الإستخدام الأمثل .

ثالثاً : العمل على غرس الثقة في نفوس القائمات بهذا العمل أياً كان موقعهن الوظيفي في الإدارة المدرسية ، لأن الثقة تولد الحماس للإبتكار والتفان في إنجاز العمل .

رابعاً : العمل على رفع المستوى المهني والفني لهؤلاء العاملات ، مما يعمل على إدراكهن لأبعاد وظيفتهن ومسئولياتها المتطورة ، وبالتالي قد تحفزهن على تبني الاتجاهات الحديثة ، مما يعمل على تطوير أدائهن الذي ينعكس أثره على تطوير العملية التربوية ، وبالتالي على تطوير المجتمع ككل . فالتربية هي الأساس الأول لتطوير المجتمعات . وما حققته الدول المتقدمة من تقدم وتطور وما تسعى إليه الآن يعود لإهتمامها الأول والأخير بالتربية .

« والسياسة التعليمية هي الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم أداءً للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على سرعة وتلبية لحاجات المجتمع وتحقيقاً لأهداف الأمة ، وهي تشمل حقول التعليم ومراحله المختلفة ، والخطط

والمناهج ، والوسائل التربوية والنظم الإدارية والأجهزة القائمة على التعليم وسائر ما يتصل به » . (وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٨هـ ، ص ٧) .

والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية « تنبثق من الإسلام الذي تدين به الدولة عقيدة وعبادة وخلقاً وشريعة وحكماً ونظاماً متكاملاً للحياة ، وهي جزء أساسي من السياسة العامة للدولة » . (وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٨هـ ، ص ٧) .

وفيما يلي بعضاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدولة من خلال سياستها العامة : (وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، ١٣٩٨هـ ، ص ٧ — ١٢) .

١ — الإيمان بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمد ﷺ نبياً ورسولاً .

٢ — الحياة الدنيا مرحلة إنتاج وعمل ، يستثمر فيها المسلم طاقاته .

٣ — الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم .

٤ — طلب العلم فرض على كل فرد بحكم الإسلام .

٥ — الاستفادة من جميع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام ، للنهوض بالأمة ورفع مستوى حياتها .

٦ — التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية (التقنية) باعتبارها من أهم وسائل التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية ، لرفع مستوى أمتنا وبلادنا والقيام بدورنا في التقدم الثقافي العالمي .

٧ — ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة .

٨ — الثقة الكاملة بمقومات الأمة الإسلامية وأنها خير أمة أخرجت للناس ، والإيمان بوحدتها على اختلاف أجناسها وألوانها .

٩ — الارتباط الوثيق بتاريخ أمتنا وحضارة ديننا الإسلامي والافادة من سير أسلافنا ، ليكون ذلك نبراساً في حاضرنا ومستقبلنا .

١٠ — احترام الحقوق العامة التي كفلها الإسلام وشرع حمايتها حفاظاً على الأمن وتحقيقاً

لاستقرار المجتمع المسلم في الدين والنفس والنسل والعرض والعقل والمال .

١١ ــ القوة في أسمى صورها وأشمل معانيها : قوة العقل ، وقوة الخلق ، وقوة الجسم .

١٢ ــ غاية التعليم فهم الإسلام فهماً صحيحاً متكاملاً ، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا ، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة ، وتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ، وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه .

وتحقيق هذه الأسس والسياسات يحتاج إلى قيادات إدارية واعية قادرة على توجيه المؤسسات التربوية نحو هذا الاتجاه متمثلاً في القيادات الإدارية المدرسية وقيادات الشئون الإدارية المدرسية .

أهم مباديء التوجيه الإداري :

ترتكز أهمية التوجيه الإداري على إيجاد نوع من العلاقة الجيدة بين القائد ومرؤوسيه . وهذه العلاقة كي تقوم وتنمو لابد أن ترتكز على مباديء واضحة لدى كل من القائد والمرؤوس . وقد حدد كل من (كونتز ، أودونل ، جـ ٢ ، ١٩٨٢م ، ص ١٠١ ــ ١٠٧) بعض المباديء التي يجب مراعاتها في وظيفة التوجيه الإداري تتمثل في الآتي :

١ ــ مبدأ المساهمة الفردية في الهدف : القائد الكفء هو الذي يسعى لإيجاد صلة قوية بين الإحتياجات اللازمة لأداء الوظيفة وبين المرؤوسين ، لحفزهم على أداء العمل عن طريق تقديم أعظم مساهمة فعالة وممكنة لأهداف الجماعة .

٢ ــ مبدأ انسجام الأهداف : من أولى مسئوليات القائد الإداري أن يجعل بلوغ أهداف مرؤوسيه منسجماً مع بلوغ أهداف الجماعة .

٣ ــ مبدأ كفاية التوجيه : يتصف التوجيه الإداري بالكفاية إذا تضمنت وسائله ، أدوات اتصاله ، ووجوه نشاطه : نتيجة بلوغ أهداف الجماعة ، والنتائج التي لا يسعى إليها ، بأقل ما يمكن من حالة عدم الرضا ، وبأقل التكاليف الممكنة .

٤ ــ مبدأ وحدة القيادة : تتوقف فعالية وكفاءة التوجيه الإداري على وحدة القيادة أي أن يكون المرؤوسون مسئولين أمام رئيس واحد .

٥ ــ مبدأ الإشراف المباشر : تتطلب طبيعة الإتصالات الشخصية بين القائد والمرؤوسين ، أن يقوم القائد بإكمال الوسائل الموضوعية للإشراف والرقابة بالإتصال الشخصي المباشر .

٦ ــ مبدأ ملاءمة وسيلة التوجيه : يتطلب التوجيه الفعال أن تكون الوسيلة المستعملة للإشراف بالنسبة للقائد والمرؤوسين ملاءمة .

٧ ــ مبدأ الإتصال الإداري : تعتبر المناصب الإدارية مراكز الإتصال في التنظيم ، ويعتبر القائد الوسيلة الأساسية للإتصال في أي مشروع منظم .

٨ ــ مبدأ الفهم : يتطلب الإتصال الفعال أن يفهم المرؤوسون المعلومات التي يعتزم القائد إبلاغهم بها بلغة واضحة سليمة .

٩ ــ مبدأ الإعلام : إن الفيض المباشر للإعلام يعتبر فعالاً إلى أقصى حد بالنسبة للإتصال .

١٠ ــ مبدأ الإستخدام الإستراتيجي للتنظيم غير الرسمي : إن القائد الناجح هو الذي يعترف بالتنظيم غير الرسمي في منظمته ويعمل على الإستفادة منه بطريقة بناءة تخدم أهداف المنظمة .

١١ ــ مبدأ القيادة : إن المقدرة على القيادة بفاعلية يعتبر أمراً ضرورياً بالنسبة للتوجيه الإداري الفعال .

صفات وخصائص اختيار الموجه الإداري كقائد تربوي :

يتوقف نجاح القائد الإداري في منظمته على مدى ما يتمتع به من قدرات ومهارات تساعده على أداء مسئولياته القيادية بكفاءة وإقتدار . وقد أسفرت معظم جهود العلماء عن مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص التي يتطلب توافر معظمها على الأقل في القائد الناجح . ولم تستطع هذه الجهود المبذولة أن تحدد صفات أكيدة يمكن الإعتماد عليها في

جميع الأحوال ، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية الناجحة من ناحية ، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى ، ومن فترة زمنية إلى أخرى ، ومن موقف في التنظيم الواحد لآخر . (نواف كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٢٥٢) .

فقد توصل « شارلزبر » مثلاً إلى عشرين قائمة تحتوي كل واحدة منها على مجموعة من الصفات كان أبرزها : الأمانة ، الإخلاص ، الطموح ، الشهامة ، المبادرة ، الإرادة ، الذكاء ، النزاهة ، الثقة بالنفس . (مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٥٨٦) .

أما « ستوجدل » فقد توصل إلى السمات التالية : (نواف كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٢٥٦ — ٢٥٧) .

أولاً : المقدرة ، وتتضمن : الذكاء ، طلاقة اللسان ، اليقظة ، الأصالة ، العدالة .

ثانياً : مهارة الإنجاز ، وتتضمن : الثقافة والتعليم ، المعرفة الواسعة ، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة .

ثالثاً : تحمل المسئولية ، وتتطلب : المبادأة ، الثقة بالنفس ، المثابرة ، الإعتماد على النفس ، السيطرة ، والرغبة في التفوق والطموح .

رابعاً : روح المشاركة ، وتتطلب : النشاط ، الروح الإجتماعية الطيبة ، القدرة على التكيف ، وروح الفكاهة والدعابة .

خامساً : المكانة الإجتماعية ، كالمركز الإجتماعي والمالي .

سادساً : القدرة على تفهم الموقف ، كالمهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم .

أما « جنكنز » فقد شمل بحثه عدة قطاعات متعددة : في الجيش ، والطب ، والهندسة ، والمحاماة ، والإدارة . وقد توصل إلى أنه ليست هناك صفات محددة ثابتة

توضح طبيعة القائد الناجح في كل الأوقات . (فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٦) .

إذن توافر جميع الصفات أو السمات في قائد واحد أمر لا يمكن تحقيقه ، ولكن هذا لا يعني التخلي عن نظرية السمات رغم توجيه الإنتقادات لها ، وإنما يمكن الإستناد إلى هذه النظرية كأحد عوامل الإختيار فقط .

وترى الباحثة إمكانية تقسيم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد الإداري التربوي إلى أربعة محاور رئيسية تشمل الآتي :

أولاً ــ محور الصفات الشخصية :

وهي الصفات الفطرية التي لا يستطيع القائد أن يكتسبها بالمران أو التعليم كالسمات الجسمية مثل : القامة ، المنظر العام أو الهيئة ، والسمات العصبية ، وقد اعتبر أبو يعلى : « ذهاب البصر والصمم والخرس وذهاب اليدين والرجلين مانعة في رأيه من عقد الإمامة ، ومن استدامها واستمرارها إذا حدثت أثنائها » . (فهد سعد الثبيتي ، ١٤٠٣هـ ، ص ٥٠) .

ثانياً ــ محور الصفات الخلقية :

وهي السمات أو الخصائص التي يمكن اكتسابها والتحلي بها وهنا يبرز أثر بيئة الفرد الأسرية والإجتماعية على مدى ما يتمتع به من صفات خلقية . والقائد التربوي لابد أن يتمتع بالصفات الخلقية الحسنة ، لأنها صفات يمكن اكتسابها وتعديلها بالمران والتعلم ، كالصبر والحلم والعدل ، والأمانة والرحمة ... إلخ .

ثالثاً ــ محور الصفات الإدارية :

وتكمن في قدرة القائد على تفهم أبعاد العملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة ... إلخ بالإضافة إلى قدرته على الإبداع والإبتكار في تنفيذ هذه الأبعاد ، وبطريقة

تمكنه من تكوين علاقات إنسانية طيبة تكفل له تحقيق رغبات مرؤوسيه ، وهم في سبيل إنجاز أهداف المنظمة بنفس القدرة من الكفاءة في الإبداع والإبتكار المتميز لأدائه .

رابعاً ــ محور الصفات التربوية :

القائد في المنظمة التربوية كغيره في أي منظمة أخرى ، إلى جانب ما يتمتع به من صفات القيادة التي يجب توافرها في أي قائد إداري ناجح ، فهو مطالب أن يتمتع بقدرة عالية من الحلم ، وسعة الصدر ، والحكمة ، وبُعد النظر ، والقدرة على تفهم أدق الجزئيات عن طبيعة أفراد منظمته ، فهو يتعامل مع أفراد تختلف طبائعهم عن بقية أفراد أي منظمة أخرى ، لأنه يتعامل مع معلمين وطلاب ، وهذا النوع الأخير ينفرد بخصائص معينة أيضاً تختلف بإختلاف مراحل نموهم ، لذلك فهو مطالب أن يكون على وعي تام بطبيعة كل مرحلة ، وعلى إلمام واسع بكيفية التعامل معها ، ومعالجة مشاكلها ، وتحقيق رغباتها وإحتياجاتها ، حتى يستطيع أن يحقق أهداف المجتمع الذي أولاه مسئولية تربية وتنشئة أبنائه حتى يكونوا أعضاء صالحين فيه .

لهذا كله لابد أن يكون اختيار هؤلاء القادة مبنياً على أسس ومعايير دقيقة ؛ حتى يستطيع هؤلاء القادة تأدية المسئوليات الجسيمة المنوطة بهم . وقد كشفت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة ، والإجتماع ، والنفس وفروع العلوم الأخرى عن العديد من النظريات والإتجاهات في اختيار القادة التربويين وغير التربويين ، إذ اتجهت جهود هؤلاء العلماء لتحديد خصائص القيادة الإدارية الناجحة ، ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على تأدية مسئولياتهم بكفاءة وإقتدار ، فهذه المشكلة من أهم ما تعنى به الدول المتقدمة . وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاث نظريات رئيسية وهي : نظرية السمات (Traits - Theory) ، ونظرية الموقف (Situational - Theory) والنظرية التفاعلية (Intaractional - Theory) ولسنا في صدد تحليل الإفتراضات التي قامت عليها كل نظرية ، أو نقد إتجاهات أنصارها ، وتقييمها لمعرفة مدى نجاح أي منها ، إنما يهمنا معرفة المعايير التي حاولت كل نظرية تحديد أهم الأسس التي ينبغي على ضوئها اختيار القادة .

أولاً ـــ نظرية السمات : (Traits - Theory)

اهتم أنصار هذه النظرية بالسمات والخصائص التي تميز القائد عن غيره : ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية ، ولكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة . ومن أشهر هذه الدراسات الدراسة التي أشرف عليها رالف ستوجديل (R. Stogdell) حيث وجد من خلال ملاحظته أن القائد عادة يتميز بدرجة أقوى في شخصيته كالذكاء والإستقلالية واليقظة ... إلخ وهو يتفوق في الذكاء بدرجة عالية على مرؤوسيه . (فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٥)

أما أرنست ديل (Ernest Dell) فإنه يرى ضرورة توافر الصفات التالية في القائد الإداري : كالذكاء ، والثقة بالنفس ، والمبادأة . (فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٦) .

أما جنكنز (Jenkins) فإنه يرى أن هناك شيئاً مشتركاً بين كل القادة ، لكن لا يمكن اطلاق لفظ السمة عليه ، وهو أن القادة في أي مجال يعملون به ، يملكون قدرات علمية وفنية وثقافية ، تفوق قدرات مرؤوسيهم في ذلك المجال . إلا أنه قد وجهت انتقادات كثيرة إلى هذه النظرية لكونها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة التي أثبتتها العديد من الدراسات . (فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٦) .

وجنكنز يتفق مع ستوجديل في أن القائد الإداري يفوق مرؤوسيه في القدرات ، كالذكاء مثلاً ، ويضيف جنكنز تفوقه أيضاً في القدرات العلمية والفنية والثقافية ، الأمر الذي يجب أن يكون عليه القائد خاصة من ناحية القدرات التي ذكرها جنكنز .

ثانياً ـــ نظرية المواقف : (Situational - Theory)

في ظل الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات ، ظهرت نظرية الموقف من منطلق أن القائد الناجح : هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع

الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين . والموقف هنا له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة ، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه . (مرجع سابق ، ١٩٨٢ ، ص ١٥١) .

ثالثاً — النظرية التفاعلية : (Interactional - Theory)

تنظر هذه النظرية للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه ، وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم ، وحل مشكلاتهم ، وإشباع حاجاتهم . وهي بهذا تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، وهذا ما أكدت عليه الباحثة « ماري فوليت » عندما قالت : إن دور الأتباع في تحديد السمات القيادية المطلوبة تبدو في غاية الأهمية ، وأن دورهم الهام يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه . (نواف كنعان ، ١٩٨٠ ، ص ٣٠٨ — ٣٠٩) .

ومع ذلك فإن أياً من تلك النظريات لم تحدد معايير موضوعية وثابتة ، يمكن على أساسها اختيار القادة الناجحين أختياراً موضوعياً ، لذلك فقد اقترح الأستاذ أحمد بستان حلاً يعتبر في نظره أقرب إلى الموضوعية والدقة العلمية ، يقوم على تحليل خصائص الإدارة التربوية ، دون أن يكون الاهتمام موجهاً نحو الأقدميات بل ينبغي أن يكون الاهتمام منصباً على ما اكتسبه الفرد من خبرات نتيجة للدراسة أو الممارسة . (أحمد بستان ، ١٤٠٤هـ ، ص ٥٦) .

وهذا الحل يتفق مع أحد مباديء علم إدارة الأفراد ، الذي يرى أن زيادة فعالية العامل لا يتأتى إلا عن طريق المعرفة الكاملة بأوصاف ومواصفات الوظيفة ، والمسئوليات والواجبات التي تصاحبها ، والخبرة والمهارات اللازمة لتنفيذها . (عبد الوهاب عبد الواسع ، ١٤٠١هـ ، ص ٦٣) .

وهو في نظر الباحثة حل موضوعي يسهم في حل مشكلات اختيار القيادات الإدارية

والتربوية في الدول النامية ، ومنها المملكة العربية السعودية ، على أن لا يكون الإهتمام منصباً على ما اكتسبه الفرد من خبرات نتيجة الدراسة أو الممارسة فقط ، بل لابد أن يكون الإهتمام منصباً على الإثنين معاً : الدراسة والممارسة ، لأن الدراسة تدعم الجانب العلمي للقائد وتصقل مهارته وخبراته السابقة .

إذن من الصعوبة الإعتماد على إحدى النظريات السابقة وإعتبارها معياراً ثابتاً ودقيقاً لإختيار القائد الناجح ، فلكل منها إيجابياتها وسلبياتها . فبينما ركزت نظرية السمات على الصفات التي يتمتع بها القائد : الشخصية أو الثقافية أو الفنية — ارتكزت نظرية الموقف على مدى ما يتمتع به القائد من قدرات لمعالجة الموقف الذي يوضع فيه لإنجاز ما هو مطلوب منه . أما النظرية التفاعلية فقد اعتمدت على التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه ، وتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف منظمته .

ومع ذلك فإن أياً منها لم تحدد تلك المعايير التي يمكن الإختيار على ضوئها في جميع الأحوال ، لذلك فقد ارتأى الباحث (أحمد بستان ، ١٤٠٤هـ ، ص ٥٦) : أن يتم اختيار القائد التربوي بناء على تحليل دقيق لخصائص الإدارة التربوية من واقع الأعمال المنوطة بها . وهو الحل الذي تعتقد الباحثة الحالية أنه قد يسهم في معالجة القصور في النظريات الثلاثة السابقة ، خاصة أن المبدأ الذي يقوم عليه هذا الحل يمثل أحد المباديء العلمية في مجال علم إدارة الأفراد .

إعداد الموجه الإداري وتطوير قدراته :

إن استخدام الإتجاهات الحديثة في إختيار القادة التربويين — لا يعني بالضرورة تأكيد نجاحهم في القيادة ، بل قد يعني أن اتاحة الفرص المناسبة لهم قد تسهم في نجاحهم ، ولكي يوضع هؤلاء القادة على طريق النجاح ، ويضمن لهم إستمرار هذا النجاح ، كان لابد من إعدادهم للعمل الذي يناط بهم تأديته قبل أن يمارسوه ، ثم العمل على تنمية وتطوير قدراتهم القيادية للإرتقاء بمستوى أدائهم أثناء ممارستهم لعملهم ، وبذلك نضمن التقليل قدر الإمكان من احتمالات الفشل والإنحراف ، ويكون ذلك عن

طريق المداخل التالية :

أولاً : مدخل لعلاج القصور في الأداء الإداري أو القيادي . ثانياً : مدخل النمو المستمر للقيادة التربوية : فكرياً ووظيفياً . وكل من هذين المدخلين ينطلق من إفتراضات أساسية : فمدخل التدريب العلاجي ينطلق من أن بعض القيادات تعاني قصوراً في الأداء يتطلب علاجاً عاجلاً . بينما مدخل التدريب للنمو ينطلق من أن القائد التربوي يحتاج إلى نمو مستمر في مجال عمله ، وهذا يتطلب تزويده بكل ما هو جديد . ومن المنطقي أن يكون لكل من المدخلين دلالاته وتأثيراته في التخطيط للتدريب . وتصميم برامجه . (أحمد بستان ، ١٤٠٤هـ ، ص ٥٧) .

ونظراً لأهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة فسنقوم بتعريفه وإبراز أهميته وعوامل نجاحه وأساليبه تبعاً لبعض الإتجاهات الحديثة .

تعريف التدريب :

عرف التدريب من قبل وزارة الصحة والتربية والرفاهية الأمريكية بأنه : (محمد منير مرسي ، ١٤٠٥هـ ، ص ١٧٨) : « برنامج من الأنشطة المنظمة موجه من قبل النظام التعليمي ، أو يحظى بموافقته ، ويعمل على النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء فترة خدمتهم في النظام التعليمي) .

وعرفه تايجي (R. A. Tyagi) . (عبد الرحمن الشقاوي ، ١٤٠٥هـ ، ص ٣٩) . « بأنه دراسة منتظمة لإدارة الأفراد الموارد والجوانب الإنسانية للإدارة ، وبعض جوانب العلاقات العامة بغرض تنمية قدرات وإمكانات الخدمة المدنية ، لتقوم بأداء مسئولياتها الحالية والمستقبلية بكفاءة واقتدار » .

أما سارا ديفين (Sarah Divine) فقد عرفته بأنه (محيميد مبارك الحربي ، ١٤٠٥هـ ، ص ٢١ — ٢٢) : « كل الأنشطة التي تساعد الأجهزة الإدارية العاملة في مؤسساتها عن

طريق التعليم الذاتي ، على رفع مستوى أدائهم ، وفي كيفية معالجة المشكلات التي تتعلق بأعمالهم) .

من التعاريف السابقة يتضح أن المعنى المقصود من التدريب هو زيادة معلومات الفرد ، وتنمية قدراته ومهاراته ، مما يجعله يعدل أو يغير من سلوكه وإتجاهاته في المجال الذي يعمل فيه ، مما ينعكس على تطور أدائه لعمله وفق أحدث أساليب المعرفة . وتختلف برامج التدريب وفق الغرض من تصميمها ، فبرامج التدريب قبل الخدمة لإعداد الأفراد لمهنة معينة تختلف عن برامج التدريب أثناء الخدمة .

فقد عرفت جانت (Gant) « التدريب الإعدادي قبل الخدمة بأنه يهدف إلى : « إعداد الفرد إعداداً عاماً لشغل وظيفة مهنية أو فنية » . (عبد الرحمن الشقاوي ، ١٤٠٥هـ ، ص ٣٩) .

وعلى هذا لابد من العناية بنوعية البرامج التي تقدم ، وفق الغرض من تصميمها وبما يحقق عائداً جيداً للجهة التي أقامتها .

أهمية التدريب :

ينظر : (عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، ١٩٨٠ ، ص ٥٩٤) . إلى التدريب على أنه أفضل إستثمار يمكن أن يحقق عائداً مجزياً ، متى كان هادفاً ، صادقاً ، وجاداً ، ومتى تهيأت الظروف للإستفادة بمن دربوا ، وتمكينهم من تطبيق ما دربوا عليه ، ذلك لأن التدريب أصبح يستأثر بقدر كبير من إهتمام الدول المتقدمة قياساً للنتائج التي يمكن أن يحققها المتدربون في زيادة كفاية منظماتهم ، سواء بقصد تلافي القصور في إعدادهم المسبق قبل شغل وظائفهم ، فيكون التدريب تجديداً لمعلوماتهم وتطوير قدراتهم ، أو أن يكون تدريباً تأهيليا قبل شغل مهام وظيفتهم .

عوامل أساسية لنجاح برامج التدريب :—

للإستفادة من البرامج التدريبية المقدمة للمتدرب ، ولتحقيق أقصى فائدة منها ، لابد

من مراعاة بعض المعايير في تحديد نوعية البرامج التدريبية والتي حددها (ايرل بوسترونج ، ١٩٧٦ ، ٢٨١) في الآتي :

١ — خلفية المتدرب : وتتضمن مستواه العلمي ، وخبراته السابقة ، وأنواع البرامج التي تحصل عليها .

٢ — متطلبات الوظيفة التي يشغلها المتدرب .

٣ — التطورات المستقبلية والمتوقعة في مجال عمله الوظيفي .

إن تحديد مثل هذه المعايير قد تكون عوامل مساعدة ودافعة في تحديد إحتياجات المتدرب بصورة دقيقة ، وبالتالي في تحديد أنواع البرامج والطرق التي تساعده على تنمية وتطوير قدراته ، الذهنية ، والسلوكية ، وفق برامج منظمة على أسس علمية ، ضمن أحدث الأساليب لنوعية تلك البرامج المقدمة للمتدرب ، ذلك أن التدريب كما تراه الباحثة (عائشة يحيى دانش ١٤٠٤/١٤٠٥هـ ، ص ٢٥) . « لم يعد عملاً ارتجالياً ، وإنما أصبح له فلسفته وأصوله ونظرياته ، ومن ثم فهو أحد المصادر الرئيسية لتنمية الموارد البشرية بجانب التعليم النظامي ، والتعليم الذاتي » .

بعض الإتجاهات الحديثة في تقرير محتوى برامج التدريب :

لما للتدريب من أهمية للمتدرب والمنظمة ، فقد ظهرت بعض الإتجاهات التي تنادي بضرورة إتاحة الفرصة للمتدرب في المشاركة بتقرير البرامج التي تناسبه . من أنصار هذا الإتجاه « جاكسون » حيث يرى أن الدارسين هم الذين يقررون محتوى البرامج التي يريدونها بما يتفق وتقدير حاجاتهم . بينما يرى فريق آخر أن مسئولية التقرير تقع على عاتق المسئولين في المنظمة ، ومن أنصاره : « الين وميد » بمعنى أن المسئولين عن النمو المهني للقيادات التربوية هم الذين يقررون ذلك . أما الفريق الثالث ويمثله « تايلور » فإنه يرى أنه لا تناقض بين الإتجاهين وينادي بأن كلاً من الفرد والنظام يجب أن يلعب دوراً في تقرير متطلبات النمو المهني للقيادات التربوية . (أحمد بستان ، ١٤٠٤هـ ،

ص ٦٥) .

من خلال التعرف على الإتجاهات السابقة بشأن تقرير محتوى برامج التدريب يتضح أن الإتجاه الثاني اتجاه تقليدي في مفهومه ، إذ أن جميع المنظمات تضطلع بمسئولية إعداد البرامج التدريبية لموظفيها . أما الإتجاه الأول ففيه مغالاة ، إذ ليس كل المتدربين لديهم القدرة الكافية والخلفية الجيدة لتقرير محتوى البرامج التي تناسبهم .

أما الإتجاه الذي يمثله تايلور فهو إتجاه منطقي يمكن الإستفادة منه حيث أن المتدرب حين يشارك في تقرير محتوى البرنامج التدريبي المقدم له سيكون أكثر إستجابة وتفاعلاً للإستفادة منه ، مما يعود عليه بالنفع في تطوير ذاته ، والعمل في الوقت نفسه على تطوير منظمته ، من خلال تطوير أدائه وإتجاهاته . ولكن هناك بعض التحفظات على هذا الإتجاه يجب أخذها في الإعتبار ، وهو أن المشاركة في تقرير محتوى البرامج التدريبية من قبل المتدرب يتوقف على عدة عوامل أساسية ، منها : خلفية المتدرب الثقافية والعلمية ، مستواه الوظيفي ، ومدى الفائدة التي تعود على المنظمة والمتدرب من ذلك ، والوقت المقرر للبرنامج والإمكانيات والوسائل المتاحة إلى ما هنالك من الاعتبارات .

أساليب التدريب :

حتى يؤدي التدريب الغرض منه بطريقة مثمرة ، لابد أن تصمم برامجه وفق الإحتياجات الفعلية ، وضمن خطط مناسبة ، والوسائل والأساليب التي تقوم بتنفيذها على أسس علمية منظمة ، إضافة إلى مراعاة مناسبة الزمان والمكان والمتدربين وطرق اختيارهم ، والمديرين والمهارات المطلوبة فيهم ، والميزانية التفصيلية المخصصة للبرنامج . وللتدريب الحديث أساليب عديدة منها : المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات ، والتعليم المبرمج ، ودراسة الحالات ، وتحليل الموقف ، وتمثيل الأدوار ... إلخ ولكل من هذه الأساليب مزايا ومشكلات ، ولكي تقرر الإدارة إختيار أي منها ، عليها أن تقرر ذلك بناء على عدة معايير منها : هدف التدريب ، عدد المتدربين وخصائصهم ، ومؤهلاتها ، ومراكزهم التنظيمية ، والوقت المخصص للتدريب ، والإمكانيات المادية والفنية والبشرية المتاحة ، وبذلك

تضمن الإدارة نجاح البرامج التدريبية ، وتحقيق الأهداف التي من أجلها بذلت كل هذه المجهودات . (علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٨٢) .

إذن معرفة المسئولين في أي منظمة نوع الهدف من التدريب ، هل هو تدريب تأهيلي لإعداد الموظفين لتولي مناصب أعلى في المنظمة ، أو مختلفة في نوع الخدمة التي سيقدمونها ؟ أو هو تدريب بقصد تجديد معلومات ومهارات هؤلاء الموظفين الذين تم ترقيتهم إلى وظائف قيادية دون سابق إعداد ، فمعرفة هذا الهدف إلى جانب معرفة خلفية الموظفين العلمية ، وخبراتهم السابقة ، فضلاً عن معرفة متطلبات الوظيفة التي يشغلونها ، والتوقعات المستقبلية من تدريبهم — تعطي المنظمة ، والمسئولين عن إقامة برامج التدريب مؤشرات جيدة يمكن على ضوئها تحديد أنواع البرامج ، والوسائل المستخدمة والمناسبة ، ودراسة الإمكانيات المتاحة ، لتقديم البرامج من خلالها بأفضل ما يمكن . فالمتدرب حين يجد في البرنامج المقدم ما يضيفه إلى رصيد خبرته السابقة ومعلوماته القديمة : من معلومات حديثة قيمة ، يمكن إستثمارها في تطوير ذاته ، والإرتقاء بمستوى أدائه — تجعله يقبل على البرنامج ، حتى لو تعارض ذلك مع بعض رغباته الشخصية والخاصة ، كعدم مناسبة زمن البرنامج أو مكانه ، أو طول مدته ، مما قد يهدر أوقات يكون محتاجها المتدرب ، لأنه يدرك مدى الفائدة التي ستعود عليه أولاً ، وعلى منظمته ثانياً . فالموظف يسعى أولاً وأخيراً لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال تحقيق أهداف منظمته ، والمنظمة الناجحة هي التي تدرك هذه الحقيقة . ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال تبنيها أحدث الإتجاهات التي تبذل في هذا المجال حتى يكتب لها النجاح والإستمرار معاً .

ملخص الفصل الثاني :

اشتمل هذا الفصل على مبحثين تناول المبحث الأول : تعريف مصطلح التوجيه الإداري ، ثم تعريف مصطلح التوجيه ككلمة لغة واصطلاحاً ، ثم تناول هذا المبحث الفرق بين مصطلح التوجيه التربوي والإشراف التربوي الذي يعتبر أوسع وأشمل من المصطلح الأول وتفضيل رجال التربية للمصطلح الثاني ، لأنه لا يحمل صيغة الأمر في

أسلوبه ، وقياساً على ذلك يمكن اطلاق نفس مدلول المصطلح الثاني على التوجيه الإداري أي تفضيل استخدام مصطلح الإشراف الإداري بدلاً من مصطلح التوجيه الإداري ، كما اشتمل هذا المبحث على جذور النشأة التاريخية للتوجيه الإداري ومراحل تطوره . أما المبحث الثاني فقد اشتمل على أهمية التوجيه الإداري كأهم وظيفة تنفيذية في العملية الإدارية ، لأنه يعمل على معالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء التنفيذ ، أو يعمل على التقليل منها قدر الإمكان ، رغم أنه لا يأتي ضمن الخطوات الأولى في هذه العملية ، كما اشتمل المبحث على أهم مباديء التوجيه الإداري ، التي بدون إستيعابها وإدراكها مفاهيمها ، لا يمكن إيجاد علاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه ، كما تناول هذا المبحث صفات وخصائص اختيار الموجه الإداري كقائد تربوي ، وتطرقت الباحثة إلى أهم النظريات التي حددت هذه الخصائص ، وخلصت إلى القول : أن أياً من هذه النظريات لم تستطع أن تحدد الصفات أو الخصائص التي يمكن الإعتماد عليها في كل الظروف والأحوال ، ولكن يمكن الإستعانة بها كأحد العوامل الأساسية في اختيار القيادات الإدارية التربوية ، لذا فإن أفضل المعايير التي قد تتسم بالدقة والموضوعية هي المعايير التي تقوم على تحليل ووصف خصائص الإدارة التربوية .

وأخيراً تناول هذا المبحث إعداد الموجه الإداري ، وسبل تطوير قدراته وتنمية مهاراته واتجاهاته ، ضمن أحدث الوسائل والنظم التدريبية التي تكفل للمتدرب تنمية شاملة يستطيع معها القيام بوظيفته القيادية التربوية على أكمل وجه .

الفصل الثالث

التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

تطوره، وواقعه الراهن، والمشاكل التي يعانيها

المبحث الأول:
نشأة وتطور التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

المبحث الثاني:
واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

المبحث الثالث:
المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

المبحث الأول

نشأة وتطور التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

مقدمـــة :

من خلال التوجيه الإداري التربوي تتحقق الأهداف والأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً فعالاً وغير مباشر . إذ أنه يقوم بتنسيق وتوجيه جهود وخبرات أفراد الإدارة المدرسية . وهو وفق المفهوم الحديث عملية تشخيصية علاجية تستهدف تنمية وتطوير مستوى أداء الأفراد العاملين بالإدارة المدرسية من خلال توفيره للفرص الجيدة للنمو المهني لهم .

ومن خلال وظيفته الإشرافية قد مر بنفس المراحل التي مر بها نظيره التوجيه التربوي في طور نموه ، التي انعكست آثاره على واقع ممارسته الوظيفية ، منذ نشأته مقترناً به ، وحتى إستحداثه كوظيفة مستقلة لها مسئولياتها ومهامها الخاصة بها ، وهو أثناء ممارسته لوظائفه القيادية والإدارية والتربوية واجه العديد من العوائق والمشكلات التي أثرت على تطوره كوظيفة رئيسية من وظائف الإدارة . وهو ما سيتم مناقشته بالتفصيل في متن هذا الفصل في محاولة لإلقاء مزيداً من الضوء على واقع ممارسات هذه الوظيفة ، والتعرف على أهم هذه المشكلات بهدف الوصول إلى وضع تصور جيد يمكن من خلاله تطوير هذه الوظيفة الحيوية التي تعتبر من أهم الوظائف التنفيذية في العملية الإدارية لأنها تعمل على معالجة القصور أثناء التنفيذ أو التقليل منه .

نشأة التوجيه الإداري ومراحل تطوره :

تعود جذور نشأة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة — على ما يبدو — إلى بدء تكوين التعليم النظامي بمدارس مكة سنة ١٣٨٠هـ — ١٩٦٠م . (عبد الرحمن صالح

عبد الله ، ١٤٠٣هـ ، ص ٢٢٧) مقترناً بنشأة وظيفة التوجيه التربوي الفنية ومتوحداً فيه الذي كان يعرف بمسمى التفتيش لإزدواجية مهمام وظيفة المفتشة آنذاك إدارياً وفنياً .

وهو في طور نموه وتطوره كوظيفة إشرافيه مر بعدة مراحل تطورية بارزة بمكة والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل تاريخية لكل منها معالمها الواضحة التى أثرت على هذا التطور حتى وقتنا الراهن وفيما يلي تناول هذه المراحل :ـ

المرحلة الأولى : وتبدأ من عام (١٣٨٠ هـ ــ ١٣٨٣ هـ) :ـ

في هذه الفترة كانت منطقة مكة التعليمية مندوبية تتبع منطقة جدة ، ولم يكن لهذه المندوبية آنذاك مقر ثابت ، ويقوم بمهام التفتيش بها رجال منتدبين من الرئاسة العامة لعدم توفر العناصر النسائية في أوقات معينة من السنة الدراسية يطلعون خلالها على دفاتر تحضير المدرسات ، والسجلات والملفات الإدراية . إذ كان ذلك هو المعيار الوحيد لتقويم عمل المدرسات والهيئة الإدارية . ولأن هذه الطريقة لم تكن طريقة سليمة ، إذ أنها لا تعطي المقوم خلفية كافية عن شخصية المقومة . وطريقة أدائها لمهام عملها للحكم على كفاءتها . لهذا كان لابد من إسناد مهمة التفتيش والتقويم إلى العنصر النسائي لضمان موضوعية ودقة التقويم ، لذلك فقد تم إسناد هذه المهمة إلى مديرة مكتب التفتيش بجدة آنذاك السيدة هدى الخطيب رحمها الله للإشراف على جميع مدارس المنطقة الغربية إدارياً وفنياً لتبعية منطقة مكة كمندوبية لمنطقة جدة التعليمية كما أسلفنا . (مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٧هـ) .

وفي عام ١٣٨٣هـ تم فتح مكتب لمندوبية مكة التعليمية وعُين له مدير وموظفين تابعين له للقيام بالمهام الموكولة إليهم . وتم أيضاً في نفس العام فتح مكتب تابع له للتفتيش النسوي . (إيمان صالح عبد الماجد ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٢٢) .

المرحلة الثانية : وتبدأ من عام (١٣٨٤هـ ــ ١٣٩٨هـ) :

تعتبر هذه المرحلة مرحلة إنتقالية كبرى في بنية الجهاز التعليمي بمنطقة مكة

التعليمية ـــ ففي بداية عام ١٣٨٤هـ فصلت منطقة مكة عن منطقة جدة تعليمياً فأصبح لها إدارة مستقلة تعرف الآن بإسم إدارة تعليم البنات بمكة وتخضع مباشرة لإشراف الرئاسة العامة لتعليم البنات بالرياض . أما مكتب التفتيش النسوي فهو أحد المكاتب التابعة له مباشرة . وقد بدأ هذا المكتب بسيطاً جداً وعدد موظفاته لا يتعدى عشر موظفات بما فيهن رئيسة المكتب ، وفي عام ١٣٨٨هـ تطور المكتب وأصبح له مفتشات يشرفن على عدد معين من المدارس إدارياً وفنياً . (المرجع السابق ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٢٣) .

ويمكن إعتبار هذه المرحلة هي بداية الإشراف المستقل لمدارس مكة عن جدة . وقد اتسم أسلوب هذا الإشراف بسمات وطابع القسوة والصرامة وتتبع هفوات الإداريات والمدرسات لمحاسبتهن عليها دون أخذ آرائهن أو مناقشتهن في أسباب تلك الأخطاء لمحاولة معالجتها والقضاء عليها . وهو بذلك « يركز على الجانب المظلم ويغفل الجانب المشرق ويجعل من الهنات كبائر لا تغتفر » . (محمود زكي هليل ، محمد منير اللامعي ، جـ ١ ، ١٤٠٣ ، ص ٨٢) .

وعلى ما يبدو أن هذا الأسلوب التفتيشي قد انتقل إلى ميدان التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من جمهورية مصر العربية مع المتعاقدين والمتعاقدات اللذين اضطلعوا بمهام الإدارة والتعليم في المملكة بسبب ندرة الكوادر الوطنية آنذاك . كما أن نظام التعليم المصري قد اكتسب هذا الأسلوب بدوره من النظام الإنجليزي الذي سيطر على أجهزة التعليم في مصر .

« لما تم للإنجليز احتلال البلاد أبقوا على النظام المركزي للتعليم ، بل تغالوا فيه ، إذ كانت مخالفة التعليمات تقابل بالعقاب الشديد وقد ظلت إدارة التعليم إدارة مركزية حتى بعد أن انتهى الإشراف الإنجليزي حتى أصبح من الواضح أن المركزية تخنق المدارس والمدرسين والنظار (مدراء المدارس) وتثقل كاهل وزارة المعارف نفسها » . (حسن مصطفى وآخرون ، جـ ٤ ، ١٩٨٢ ، ص ٣٩ ـــ ٤٠) .

ويقول : (محمد منير مرسي ، ١٤٠٥ ، ص ٣٦٨ ـــ ٣٦٩) نقلاً عن أمين بقطر

عن المفتشين في مصر سنة ١٩٦٣ « هم غالباً متكبرون مستبدون وفي زيارتهم للفصول ينفثون جواً من الكبرياء والغرور ، وهمهم البحث عن الأخطاء وإملاء ملاحظاتهم للمدرسين ولا يقبلون المناقشة » .

المرحلة الثالثة : وتبدأ من عام ١٣٩٨هـ وحتى وقتنا الراهن :

وفي طور المضي في تطوير أجهزة الرئاسة العامة لتساير ركب التقدم العلمي في ميدان التربية والإدارة التربوية صدر التعميم رقم ٢/٤٨٤ث/١ت في ١٣٩٨/١١/٢٠هـ بتغيير مسمى « التفتيش النسوي » إلى مسمى « التوجيه التربوي » . (إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩هـ/١٤٠٠هـ) . إذ لم يعد يلائم واقع المسمى الأول متطلبات واقع التربية الحديثة ، ولا يعبر عن آمال وتطلعات مجتمع يأمل في معايشة التطورات الكبيرة التي تشهدها نظم حياته ومن ضمنها نظم وأساليب التربية .

وفي هذه المرحلة بالذات وبنفس تاريخ تغيير مسمى التفتيش قامت الرئاسة العامة لتعليم البنات بفصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية واعتبرتها وظيفة مستقلة لها مسئولياتها وأهدافها الخاصة كما أوضحته المادة الخامسة من التعميم رقم ٢/٤٨٤ث/١ت في ١٣٩٨/١١/٢٠هـ والتي تقضي « بتعيين موجهات إداريات للشئون الإدارية في المدارس من الحاصلات على مؤهل عال لا يقل عن أربع سنوات في مجال الإدارة المدرسية » . (إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩هـ/١٤٠٠هـ ، ص ٩) .

أي أن الفصل الفعلي بين التوجيه الفني والتوجيه الإداري قد بدأ فعلاً في عام ١٣٩٩هـ/١٤٠٠هـ بصدور التعميم المشار إليه وبذلك تعتبر هذه الفترة هي البداية الحقيقية لممارسة مهام التوجيه الإداري كوظيفة تنفيذية لها إستقلالها الذاتي وصلاحياتها الوظيفية التي تضطلع بها .

المبحث الثاني

واقع وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

مقدمـــة :

تتعـدد مظاهـر واقـع ممارسات التوجيـه الإداري كوظيفـة إشرافيـة رئيسيـة في الإدارة التربويـة ، بإدارة تعـليم البنـات بمكـة ، طبقـاً لتعـدد عوامـل الموجهـات المختلفـة ، التـي تؤثـر على فعاليـة وكفـاءة ممارسات هذه الوظيفـة الحيويـة . ولإلقـاء مزيـد من الضوء آثرنـا تقسيم مظاهـر هذا الواقـع إلى عدة جوانب رئيسيـــة ، لإبـــراز ممارسة مظاهـــر كل جانب في ظل الوضع الراهن ، لمحاولة تحليل أبرز العوامل المؤثرة في أداء مسئوليات الموجهة الإدارية .

يشتمل هذا التقسيم على الجوانب التالية :

الجانب الأول : التوجيه الإداري كوظيفة قيادية ، تربوية ، إدارية .

الجانب الثاني : مسئوليات التوجيه الإداري .

الجانب الثالث : موجهات الأداء الوظيفي للموجهة الإدارية .

وسيتم تنـاول كل جانب من هذا الواقـع بالتحليـل ، حسب نتائـج المقابلـة الشخصيـة التـي أجـرتها الباحثـة مع بعض موجهـات الشئـون الإداريـة ، بالإضافـة إلى نتائـج الـــدراسة الإستطلاعيـة ، والوثائـق المتاحـة في هذا الخصوص . وفيمـا يلي عرض شامـــل لهذه الجوانب الثلاثة :

الجانب الأول : التوجيه الإداري كوظيفة قيادية ، إدارية ، تربوية :

يشير واقـــع الإدارة التعليميـــة في المملكـــة العربيـــة السعوديـــة ، أنها لم تحظ بعـــد بالإعتـراف الكامـل بها ، كمهنـة تخصصيـة تدرس ضمـن مناهـج الجامعـــات والكليـــات أو المعاهـد المتـخصصة ، إذ ما يقـدم في بعض الجامعـات التي تقـوم بتـــدريس الإدارة ، وإدارة

الأعمال ، والإدارة التربوية ، والتخطيط في قسم الدراسات العليا ، يعتبر شذرات متناثرة ومدخل لبعض المناهج فيها فقط .

ويؤكد حقيقة هذا الواقع ما ورد في الخطة الخمسية الثالثة في المملكة ، إذ جاء فيها أن : « التخصص في الإدارة التعليمية لا يعترف به كمهنة تخصصية رئيسية على كافة المستويات ، كما يتضح من قلة عدد الجامعات التي بها برامج جيدة في الإدارة التعليمية ، كما أن الإبتعاث لدراسة هذا الفرع لا يسير بطريقة منظمة » . (وزارة التخطيط ، ١٤٠٠ — ١٤٠٥هـ ، ص ٢٤٣) .

ورغم أن الإدارة كتنظيم معرفي أصبحت تجمع في خصائصها بين أبعاد العلم والفن ، إذ أن الثقافة الإنسانية المعاصرة تضم مجموعة كبيرة من المعرفة في مجال الإدارة المستقبلية ، مرتكزة على مباديء متميزة لتوجيه أنماط العمل بالحقل الإداري ، وفق أسس ومعايير محددة خاصة بها ، مما يدعم وضعها ومكانتها كعلم ، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق تلك المباديء والموجهات الإدارية تتم بكيفية ونوعية وثيقة الإرتباط بنمطية الإستعدادات والمهارات المتوافرة لدى من يعهد إليهم بأعباء تنفيذها ، وهذه الإمكانيات الذاتية تعبر عن مزيج من العوامل الفردية الشخصية التي تجمع بين القدرة على ممارسة التبصر الواعي ، والتخيل الدقيق ، والإبتكار المتزن ومجموعة هذه الخصائص تعبر عن سمات الجانب الفني في حيز العملية الإدارية وهي هنا تلتقي مع العلوم الطبية والهندسية ، إلا أنها لم تحقق بعد في المجال المهني مكانة ترتقي إلى مستوى الأوضاع السائدةفي حيز تلك العلوم . (نبيه يس ، ١٣٩٩هـ ، ص ٦٠) .

ومما يدعم هذا الواقع ويؤكده أسلوب ونمط إختيار القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية ، والمنظمات الخاصة في جميع دول العالم ، وخاصة الدول النامية ، حيث تكاد تنتفي المعايير العلمية لاختيار القادة وفقاً لطبيعة المهنة والمهارات المطلوبة للقيام بها ، والمملكة العربية السعودية إحدى هذه الدول التي لم تحظ فيها الإدارة بصفة عامة ، والإدارة التعليمية بصفة خاصة بالإهتمام والإعتراف الكامل بها كمهنة تخصصية لا يفضل

الإشتغال بها إلا بعد إعداد وتدريب كافيين .

وسنأخذ مثالاً على ذلك واقع اختيار وترشيح القيادات الإدارية بالنسبة لموجهات الشئون الإدارية ، وقيادات الإدارة المدرسية وذلك من خلال التعرف على مؤهلاتهن التعليمية كما يوضحه الجدول رقم (١) رغم وجود تلك المعايير في اللائحة التنظيمية للرئاسة العامة للبنات سنة ١٤٠٥هـ كما سيأتي ذكره .

جدول رقم (١)

يوضح درجة المؤهل التعليمي للقيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة

القيادات الإدارية / درجة المؤهل التعليمي	مديرات المدارس			المجموع	موجهات الشئون الإدارية	المجموع
	الإبتدائية	المتوسطة	الثانوية			
شهادة الدكتوراه (تخصصات متنوعة)	—	—	٢	٢	—	—
شهادة الماجستير (تخصصات متنوعة)	—	٢	٧	٩	١	١
شهادة البكالوريوس (تخصصات متنوعة)	١٣	٢٣	٦	٤٢	٨	٨
دبلوم الكلية المتوسطة (تخصصات متنوعة)	٣	—	—	٣	—	—
ثانوية إعداد المعلمات	١٣	—	—	١٣	—	—
كفاءة إعداد المعلمات	٥٦	—	—	٥٦	—	—
شهادة الإبتدائية	١	—	—	١	—	—
المجموع	٨٦	٢٥	١٥	١٢٦	٩	٩

١ ــ مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ .

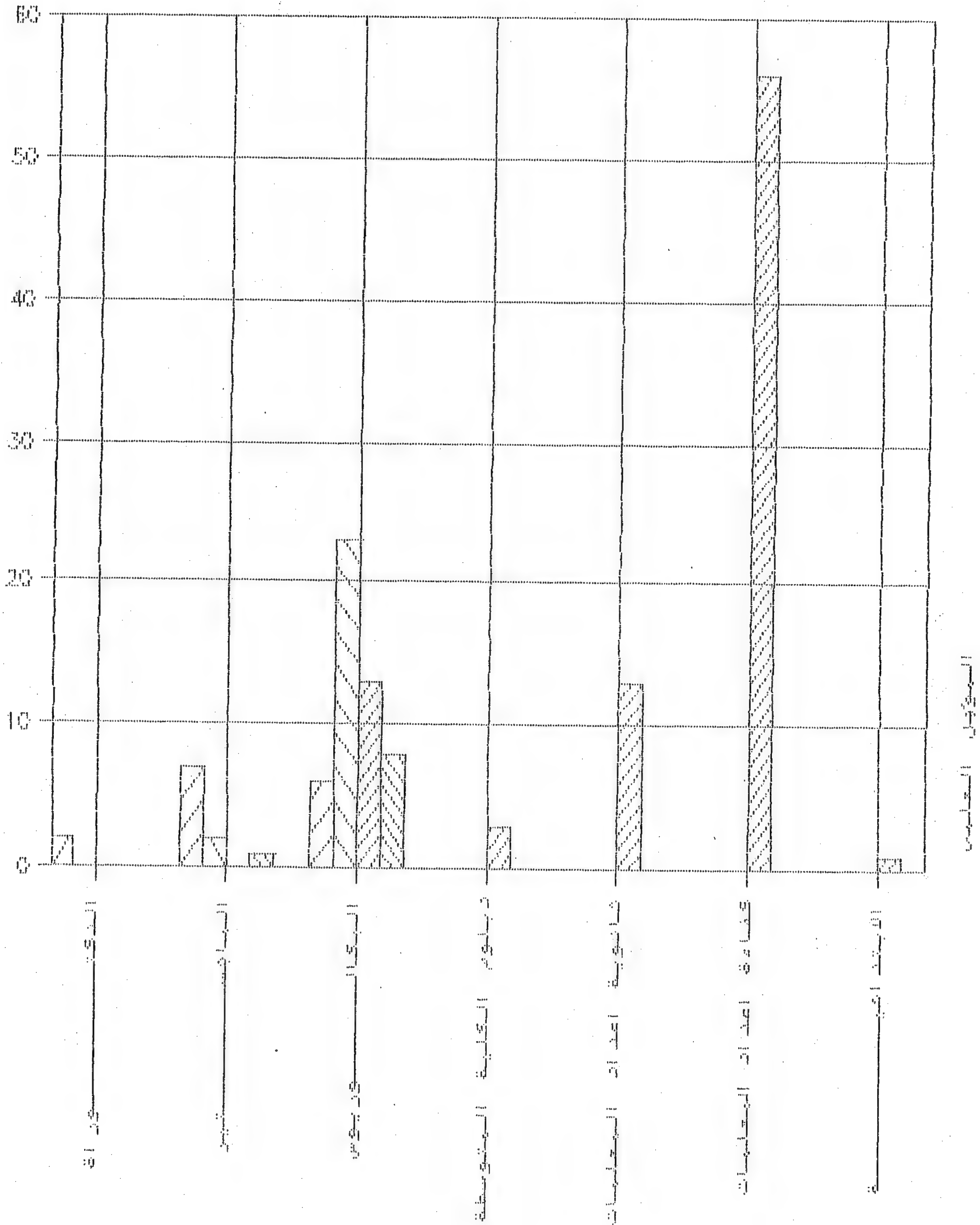
وقد قمنا بتحليل هذا الجدول بيانياً كما يوضحه الجدولان رقم (١ــ١) ، (١ــ٢) .

رسم بياني رقم (١-١)

يوضح درجة المؤهلات العلمية للقيادات الادارية

للعام الدراسي ١٤٠٨ ، ١٤٠٩ هجرية

القيادات الادارية



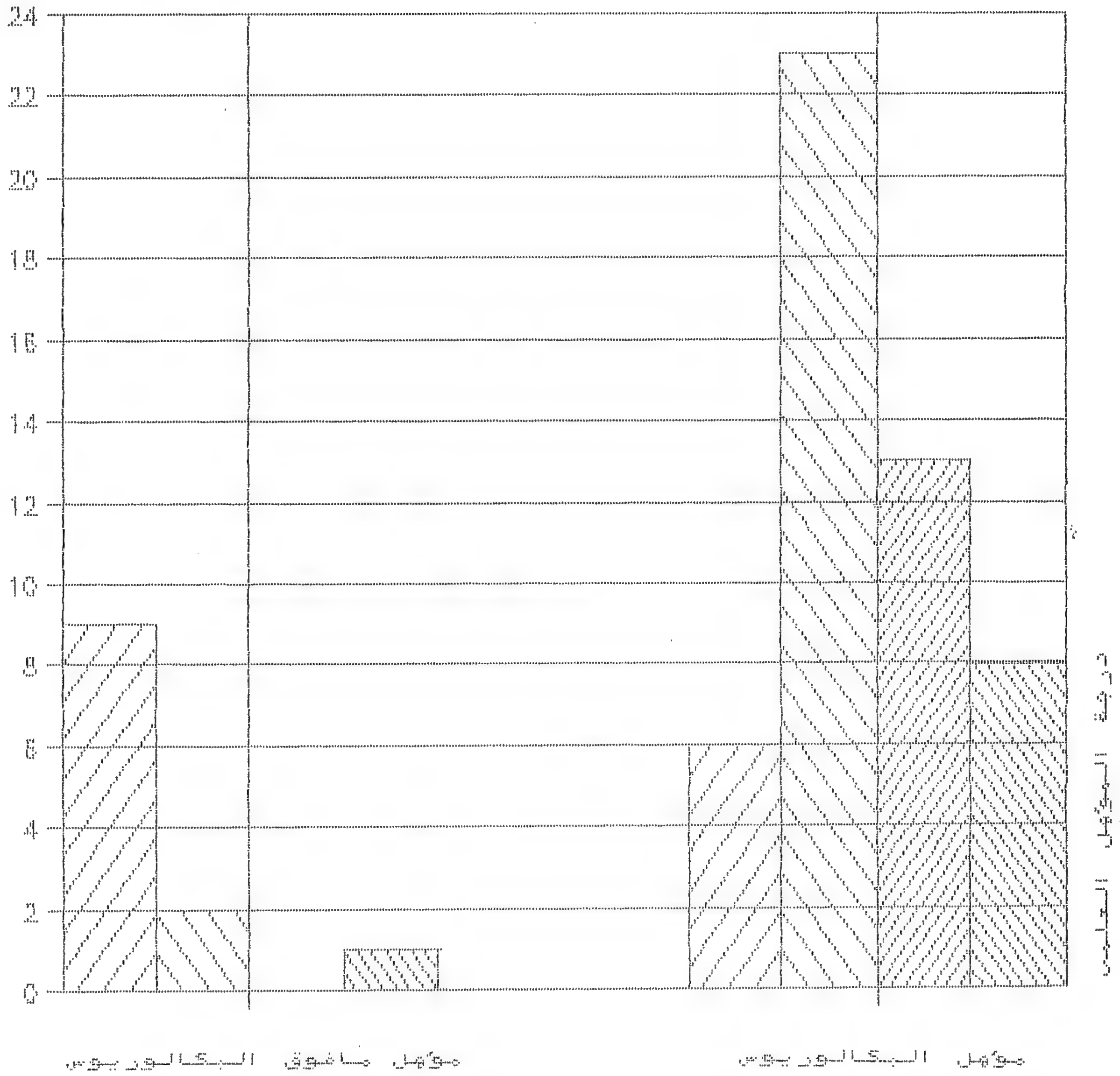
مديرات المرحلة الثانوية | مديرات المرحلة المتوسطة

مديرات المرحلة الابتدائية | موجهات الشئون الادارية

المصدر :(مكتب التوجيه التربوي ، قسم الاحصاء ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .)

رسم بياني رقم (٤-٢)

يوضح درجة المؤهلات الجامعية للقيادات الادارية



المصدر :(مكتب التوجيه التربوي ، قسم الاحصاء ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .)

نلاحظ من الجدول (١ــ١) :

أن هناك أعداداً كبيرة من مديرات المدارس مؤهلاتهن دون المؤهل الجامعي ، وأن أكبر نسبة من هؤلاء المديرات يحملن كفاءة إعداد المعلمات إذ يبلغ عددهن (٥٦) مديرة من بين (١٢٦) مديرة لجميع مراحل التعليم ، يليهن في العدد المديرات الحاصلات على درجة البكالوريوس إذ يبلغ عددهن (٢٣) مديرة ، وبملاحظة الجدول نجد أن معظم مديرات المرحلة الإبتدائية غير مؤهلات تأهيلاً جامعياً ، فضلاً عن تنوع درجة التأهيل لهذه المرحلة ، الأمر الذي يعطي انطباعاً بأن اختيار مديرات هذه المرحلة قد تم إما لإعتبارات شخصية ، أو قد جاءت هذه النسبة الكبيرة نتيجة الإتجاه إلى شغل المناصب القيادية بأيد وطنية ، الأمر الذي لم يعط أهمية إلى وجود التأهيل التعليمي المناسب ، مما يدل على العشوائية في أساليب الإختيار المتبعة في إدارة تعليم البنات بمكة ، وعدم وجود النظرة المستقبلية للتطور الطبيعي في حقل الإدارة المدرسية والإدارة بصفة عامة . مما دعا المسئولين إلى إعادة النظر في وضع مثل هؤلاء المديرات إذ أتاحت إدارة البنات لهن مواصلة تعليمهن وذلك بالإلتحاق بالمراكز التكميلية التي أنشأتها الرئاسة لتطوير مستوى معلمات هذه المرحلة الحاصلات على نفس المؤهل التعليمي ليسوى وضعهن حسب حاجة المدارس بعد تخرجهن . وهي خطوة جيدة لشغل المناصب القيادية لهذه المرحلة بعناصر إدارية مؤهلة تأهيلاً علمياً مناسباً .

كما نلاحظ أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين درجة تأهيل مديرات المرحلة الإبتدائية ، ومديرات ما فوق هذه المرحلة . الأمر الذي يعطي انطباعاً عن عدم إهتمام المسئولين بهذه المرحلة كما ينبغي أن يكون عليه الأمر ، خاصة أن هناك اهتماماً ملموساً بتطوير وتحسين مستوى مدرساتها عن طريق إتاحة الفرصة لهن بالإلتحاق بالمراكز التكميلية والجامعات ، فضلاً عن الإهتمام بتطوير المناهج الدراسية فترة بعد أخرى مما يستدعى أن يكون التطوير شاملاً ومتكاملاً لجميع عناصرها .

وبالتحقق في الجدول (١ــ٢) يلاحظ الآتي :

١ ــ قصر المؤهلات الجامعية العليا ، ما فوق البكالوريوس ، على المرحلة ما فوق

الإبتدائية ، وبعض موجهات الشئون الإدارية ، وخاصة المرحلة الثانوية التي يبلـــغ عدد الحاصلات على مؤهل جامعي ، ما فوق البكالوريوس (٩) مديرات ، بينما يبلغ عدد مديرات المرحلة المتوسطة مديرتين فقط ، وموجهة إدارية واحدة ، أما المرحلة الإبتدائية فلا يوجد فيها سوى (١٣) مديرة تحمل البكالوريوس من (٨٦) مديرة مدرسة ، وهي نسبة ضئيلـــة مقارنة بعدد المؤهلات جامعياً في المرحلة ما فوق الإبتدائي ، الأمر الذي يستدعى إعادة النظر في وضع هؤلاء المديرات ، اسوة بما حدث للحاصلات على معهد كفاءة إعداد المعلمات . كما نلاحظ زيادة عدد الحاصلات على درجة البكالوريوس في المرحلـــة المتوسطـــة عنـــه في بقية المراحل الأخرى . والأمر كذلك بالنسبة لموجهات الشئون الإدارية باعتبار أن المؤهل الجامعي أحد الشروط الأساسية في عملية اختيار الموجهة . وإذا نظرنا إلى أسس ومعـــايير اختيار موجهة الشئون الإدارية (الرئاسة العامة لتعليم البنات ، تعميم رقم ٢/٣٢٨م/١ت ، ١٤٠٥/٦/٦هـ) . نجد اشتراط الآتي :

١ ــ مؤهل جامعي تربوي مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في الإدارة المدرسية .

٢ ــ مؤهل جامعي غير تربوي مع خبرة خمس سنوات في الإدارة المدرسية ويفضل من لديها دورات تدريبية في الإدارة المدرسية .

٣ ــ تعقد للمرشحات مقابلة شخصية من قبل مديرة مكتب التوجيه .

٤ ــ الثقافة العالية والإلمام التام في مجال العمل التربوي ، وأن يكن ممن شهـــد لهن بالنزاهة والإخلاص في العمل ، بالإضافة إلى الصفات الأخرى التي تمكنهن من أداء العمل على الوجه الأكمل .

٥ ــ لا يقل تقدير المرشحة عن جيد جداً في السنتين الأخيرتين .

٦ ــ يؤخذ من المرشحات لوظائف التوجيه إقرار كتابي بالموافقة على شغل الوظيفة .

وإذا حللنا هذه الأسس نجد أنها تتفق في مفاهيمها مع مفاهيم نظرية السمات التي ترى أن نجاح القيادة يتوقف على توافر أكبر قدر من الصفات الشخصية والمهارات الفنية الأمر الذي يغفل الحقائق الثابتة التي نادى بها رواد الفكر الإداري ، بأن العملية الإدارية تشتمل على عدة جوانب متشعبة من المشاكل الإدارية والإنسانية التي تتطلب الإلمام الواسع بالطرق العلمية الصحيحة التي تساعد القائد الإداري على حلها .

وإذا كان توافر المهارة الفنية يعتبر شرطاً ضرورياً في منظمة تربوية بإدارة تعليم البنات ، لشمول وظيفة موجهة الشئون الإدارية على الجانبين الإداري والتربوي وهو ما يمثل الجانب الفني الذي يجب الإلمام به — فإن هذا لا يعني إغفال الجانب الأساسي في مسئولياتها القيادية وهو تخصصها في مجال الإدارة المدرسية أو الإدارة التربوية كحد أدنى يجب إشتراط توافره . وهو ما يؤكد عليه الدكتور نواف كنعان بقوله (١٩٨٠ ، ص ٢٧٣) : « إن الإتجاه الذي يربط بين الكفاءة الفنية والنجاح في القيادة قد تجاهل حقيقة هامة وهي أن العملية الإدارية تمثل عدة جوانب متشعبة ومتداخلة .... وهي حقيقة ثابتة في الفكر الإداري » .

وقد كشفت بعض الدراسات الميدانية المحلية عن وجود قصور كبير في توافر الخلفية الإدارية الجيدة والمناسبة للقيادات الإدارية التربوية ، بينما أفادت هذه الدراسات عن وجود تأهيل جيد في الخلفية التربوية من تلك الدراسات ، الدراسة التي قام بها الطالب (أسعد حسن عشري ، ١٤٠٤هـ ، ص ٨٦) والتي أفادت وجود ذلك القصور إذ يؤكد الباحث أن شغل المناصب القيادية يكون عادة من بين صفوف المعلمين الذين مارسوا مهنة التدريس فترة من الزمن ، وبذلك يعتبر إعداد هذه الكفاءات إعداداً مبتوراً ، لأن المؤسسات التي أعدتهم لمهنة التدريس أوجدت أساساً لإعداد مدرسين مؤهلين تربوياً للتدريس في المدارس ، وبذلك يعتبر ما يقدم بها من برامج في الإدارة المدرسية يخدم ذلك الغرض ، ولا يرمي أصلاً إلى إعداد مديري المستقبل ، وان اعتبر ذلك إعداداً فإنه لا يمثل القدر الكافي الذي يمكن من ممارسة مهام الإدارة المدرسية بالشكل الملائم والمبني على المنهج العلمي .

وهذا نفس واقع إعداد القيادات الإدارية في إدارة تعليم البنات بالمملكة بصفة عامة . فأهداف مناهج هذه المؤسسات التربوية واحدة بالنسبة للبنين والبنات إذ تهدف جميعها إلى تخريج مدرسين ومدرسات للتدريس في المدارس . وإذا ما نظر إلى إختيار موجهات الشئون الإدارية نجد أن اختيار هؤلاء يتم عادة من بين الراغبات في شغل وظيفة التوجيه من المدرسات والمديرات والإداريات بالمدارس أو الموجهات التربويات . ومعظم هؤلاء تم إعدادهن كمدرسات أصلاً في مراحل التعليم الثلاث ، دون الأخذ بتلك المعايير والشروط التي وضعتها الرئاسة العامة لتعليم البنات من قبل إدارة تعليم البنات بمكة .

الأمر الذي يستدعى إعداد المرشحات لشغل هذه الوظائف الإدارية والقيادية قبل شغلهن لهذه الوظائف . إذ أن الإكتفاء بالمؤهل الجامعي لا يغني عن وجود الخلفية الإدارية المبنية على أسس علمية منهجية ليس فقط في مجال الإدارة التعليمية والتربوية ، بل أيضاً في مختلف المجالات الأخرى في أجهزة الدولة . فقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية إلى إغفال أهمية وجود المؤهل العلمي المتخصص أو المناسب في مجال الإدارة . كالدراسة التي أجراها الدكتور : (عبد المعطي عساف ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٠٤) التي شملت (٧٦) مديراً من مديري الإدارات الحكومية . إذ أوضحت هذه الدراسة أن هناك تفاوتاً هائلاً بين المؤهلات العلمية حيث تراوح هذا التفاوت بين من يحمل تأهيلاً إبتدائياً بلغت نسبته ٣٥,٦٪ ومن يحمل تأهيلاً جامعياً أولياً ونسبته ٢٨,٩٪ إلى من يحمل تأهيلاً عالياً (ماجستير) ونسبته ١١,٨٪ .

وهو نفس الوضع الذي توصلت إليه الباحثة الحالية بالنسبة لدرجة مؤهلات القيادات الإدارية كما يشير ذلك الجدولان رقم (٢) ، (٢ــ١) .

جدول رقم (٢)

يوضح النسبة المئوية لدرجة مؤهل القيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة

القيادات الإدارية درجة المؤهل التعليمي	مديرات المدارس	النسبة	موجهات الشئون الإدارية	النسبة
المؤهل الجامعي	٥٣	٤٢,٠٦٪	٩	١٠٠٪
ما دون المؤهل الجامعي	٧٣	٥٧,٩٤٪	—	—
المجمــوع	١٢٦	١٠٠٪	٩	١٠٠٪

٢ ـــ المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ) .

إذ نلاحظ أن ٥٣ مديرة يحملن مؤهلاً جامعياً أي بنسبة ٤٢,٠٦٪ من مديرات المراحل الثلاث الذي يبلغ ١٢٦ مديرة ما بين مؤهل جامعي أولي ومؤهل جامعي عالٍ بينما عدد الحاصلات على مؤهل دون الجامعي يبلغ ٧٣ مديرة أي بنسبة ٥٧,٩٤٪ وهي نسبة عالية جداً تفوق نسبة المؤهلات تأهيلاً جامعياً ، الأمر الذي يستدعى إعادة النظر في وضع هؤلاء المديرات على إفتراض أن المؤهل الجامعي قد يساعد المديرة على تفهم أبعاد العملية الإدارية فضلاً عما قد يتيح لها فرصة المرور بخبرات ثقافية وعلمية متنوعة أثناء دراستها الجامعية مما قد يكسبها خلفية طيبة في مجال الإدارة .

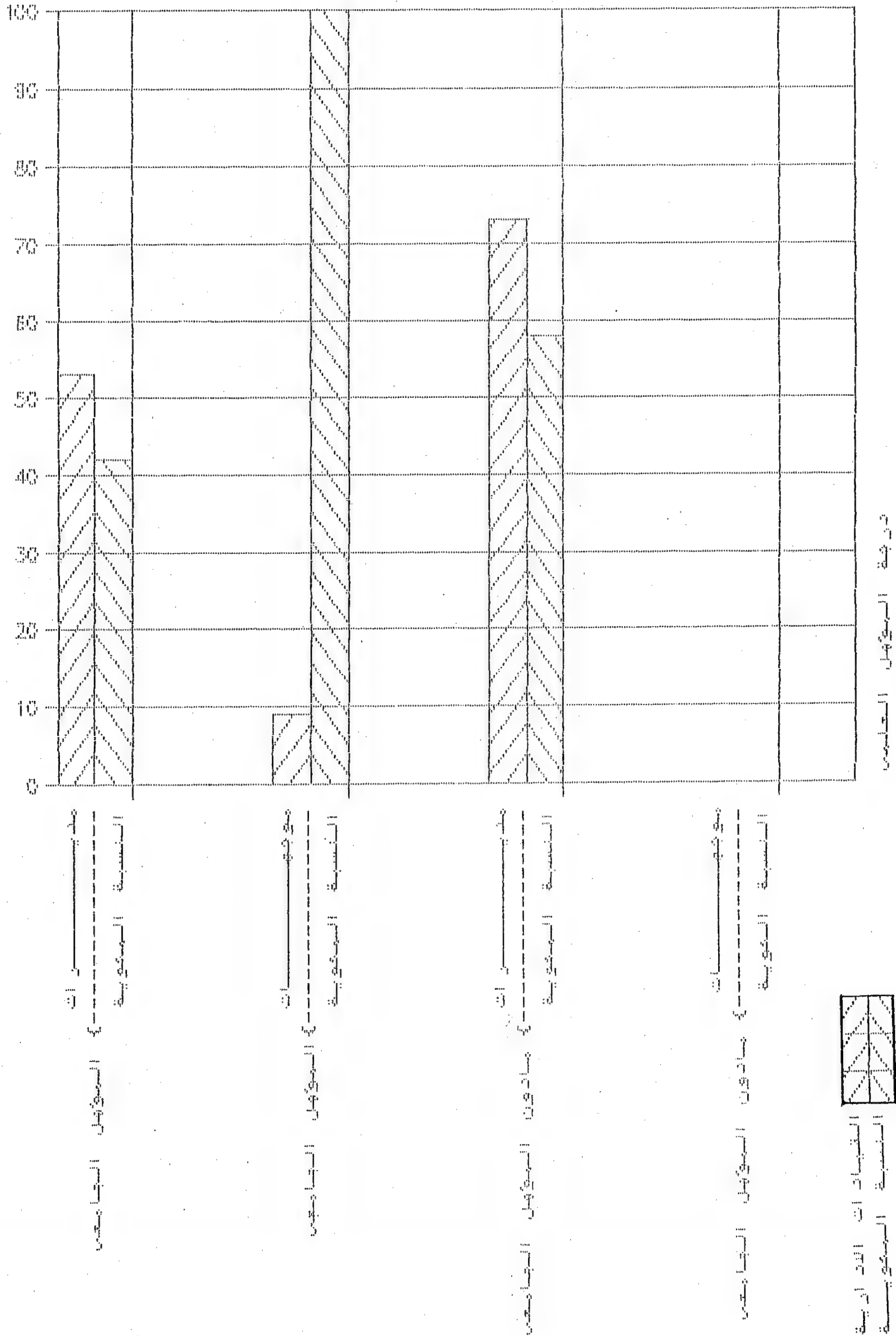
وقد أرجع (عبد المعطي محمد عساف ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٠٤) هذا الواقع في دراسته التي أجراها إلى ثلاث دلالات وهي كما يلي :

الدلالة الأولى : أن هناك تغلغلاً مرموقاً لحملة الشهادات الجامعية والعالية مقارنة مع حداثة التطور العلمي في المملكة ، بالقدر الذي يعطي انطباعاً بأنه ربما كان يكفي أن يحمل الشخص شهادة جامعية حتى يكون مديراً وهو ما ينسجم مع نظرية السمات إلى

رسم بياني رقم (٣-١)

يوضح النسبة المئوية لدرجة مؤهل القيادات الادارية

بادارة تعليم البنات بمكة



المصدر :(مكتب التوجيه التربوي ، قسم الاحصاء ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .)

حد كبير .

الأمر الذي يؤكده واقع اختيار وترشيح القيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات ، بالنسبة لموجهات الشئون الإدارية ، أو قيادات الإدارة المدرسية كما يوضحه الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

يوضح درجة الشهادات الجامعية للقيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة

القيادات الإدارية	العدد	عدد الجامعيات	النسبة
موجهات الشئون الإدارية	٩	٩	١٠٠٪
مديرات الثانوي	١٥	١٥	١٠٠٪
مديرات المتوسط	٢٥	٢٥	١٠٠٪
مديرات الإبتدائي	٨٦	١٣	١٥,١٪

٣ ــ المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ) .

إذ يتضح من الجدول أن نسبة الحاصلات على مؤهل جامعي أو عالٍ قد بلغت ١٠٠٪ في المرحلة ما فوق الإبتدائي ، ووظيفة التوجيه الإداري ، بينما هذه النسبة ١٥,١٪ للمرحلة الإبتدائية التي لم تلق العناية التي لقيتها المراحل الأخرى وهو ما يؤكد الدلالة الأولى التي جاءت في دراسة عساف .

الدلالة الثانية : أن هناك نسبة كبيرة من ذوي التأهيل البدائي ، بالقدر الذي يعطي انطباعاً بأنه كان يتم تعيين هؤلاء لإعتبارات شخصية ، وهو ما سبق الإشارة إليه من وجود عدد كبير من مديرات المدارس ذوات التأهيل البدائي يبلغ (٧٣) مديرة في المرحلة الإبتدائية فقط أي بنسبة ٨٤,٨٨٪ من مديرات المرحلة وبنسبة ٥٧,٩٤٪ من مجموع مديرات المراحل الثلاث وهي نسبة عالية جداً .

الدلالة الثالثة : أن حوالي ٦٨٪ من المديرين الجامعيين من حملة شهادات التربية واللغة العربية وآدابها ، الأمر الذي لا يقدم دليلاً كافياً على كفاءة هؤلاء المديرين الفنية في مجال الإدارة ، وقد أرجع عساف ذلك أيضاً إلى الإعتبارات الشخصية ، بالإضافة إلى ظروف المملكة الخاصة ، حيث ندرة الكفاءات الإدارية .

وتعتبر هذه الدلالة أيضاً من أبرز سمات معايير الإختيار في إدارة تعليم البنات بمكة كما يتضح ذلك من الجداول رقم (٤) ، (٤ـ١) التي توضح تنوع درجة ونوع المؤهلات الجامعية للقيادات الإدارية لموجهات الشئون الإدارية ومديرات المدارس ، الأمر الذي يعطي نفس الإنطباع الذي أشار إليه عبد المعطي عساف في دراسته المشار إليها .

وقد قامت الباحثة الحالية بتصنيف نوع المؤهل لإخراج النسبة المئوية بغض النظر عن الدرجة العلمية لهذا المؤهل لتوضيح عدم اهتمام المسئولين بنوعية المؤهل المتخصص في مجال الإدارة بإدارة تعليم البنات بمكة كما يوضحها الجدول رقم (٥) والجدول رقم (٥ـ١) . إذ يتضح من الجدولين أن نسبة الحاصلات على مؤهل متخصص في مجال الإدارة سواء كانت إدارة عامة ، أو إدارة أعمال ، أو إدارة تربوية وتخطيط قد بلغت ٢٠,٩٧٪ ، بينما بلغت نسبة الحاصلات على مؤهلات في تخصصات مختلفة ٧٩,٠٣٪ الأمر الذي يؤكد الدلالة الثالثة التي توصل إليها عبد المعطي عساف في دراسته المشار إليها سابقاً .

جدول رقم (٤)

يوضح درجة ونوع المؤهل الجامعي للقيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة

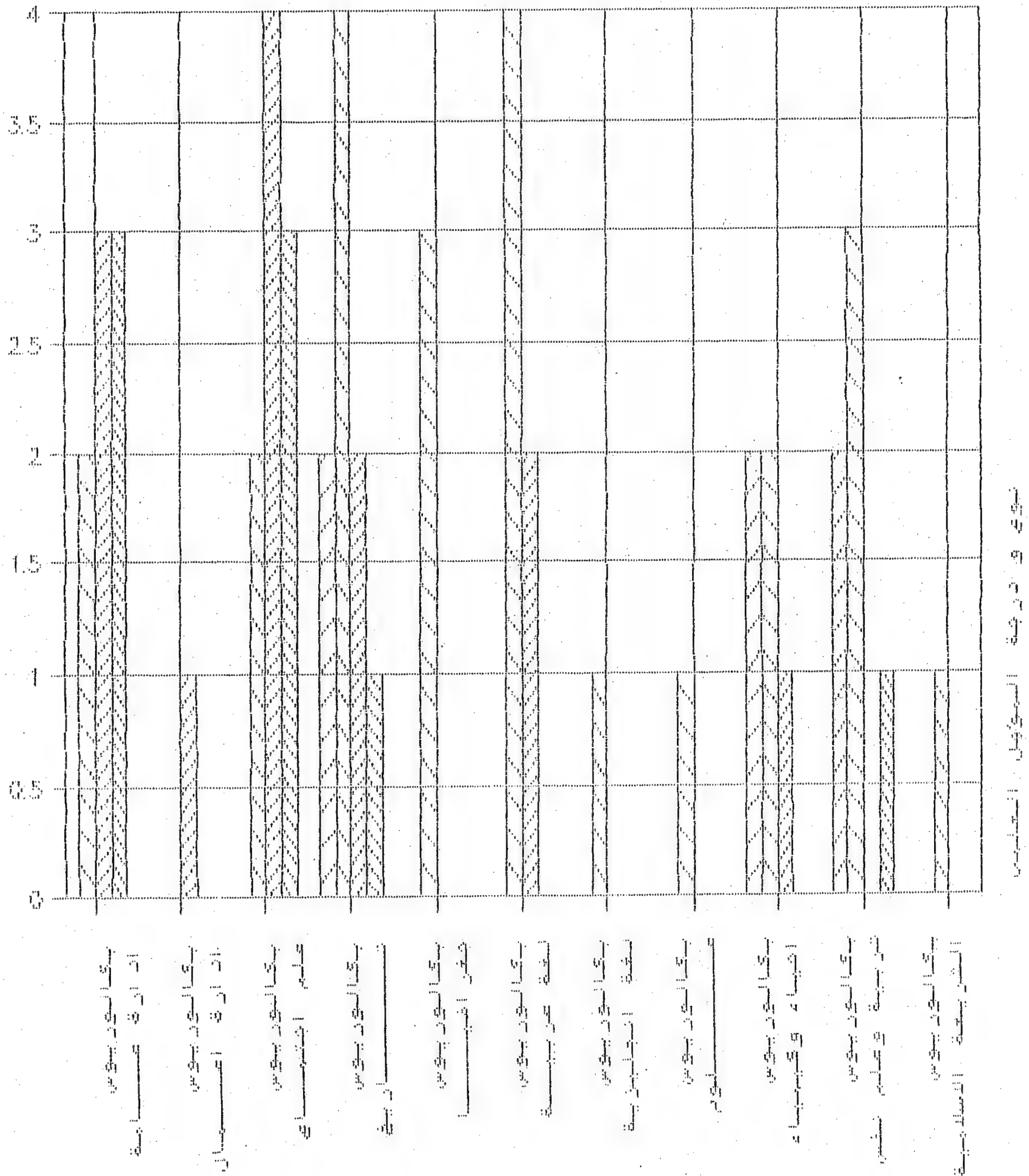
درجة المؤهل	نوع المؤهل	مديرات المدارس			موجهات الشئون الإدارية
		إبتدائي	متوسط	ثانوي	
دكتوراه	الشريعة الإسلامية	ـ	ـ	١	ـ
	علم النفس	ـ	ـ	١	ـ
ماجستير	إدارة تربوية وتخطيط	ـ	ـ	٤	ـ
	تربية وعلم نفس	ـ	ـ	١	ـ
	تربية إسلامية	ـ	ـ	ـ	١
	المناهج وطرق التدريس	ـ	١	٢	ـ
	تاريخ تربوي	ـ	١	ـ	ـ
بكالوريوس	إدارة عامة	٣	٢	ـ	٣
	إدارة أعمال	١	ـ	ـ	ـ
	علم إجتماع	٤	٢	ـ	٣
	تاريخ	٢	٤	٢	١
	جغرافيا	ـ	٣	ـ	ـ
	لغة عربية	٢	٤	ـ	ـ
	لغة إنجليزية	ـ	١	ـ	ـ
	علوم	ـ	١	ـ	ـ
	أحياء وكيمياء	١	٢	٢	ـ
	تربية وعلم النفس	ـ	٣	٢	١
	الشريعة الإسلامية	ـ	١	ـ	ـ
	المجموع	١٣	٢٥	١٥	٩

٤ ـ المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ) .

رسم بياني رقم (٤-١)

يوضح نوع ودرجة المؤهل الجامعي للقيادات الادارية

بادارة تعليم البنات بمكة المكرمة



المصدر :(مكتب التوجيه التربوي ، قسم الاحصاء ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .)

جدول رقم (٥)

يوضح النسبة المئوية لنوع المؤهل الجامعي للقيادات الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة

نوع المؤهل الجامعي	عدد القيادات الإدارية	النسبة المئوية
الإدارة	١٣	٢٠,٩٧٪
التاريخ	١٠	١٦,١٣٪
علم الإجتماع	٩	١٤,٥٢٪
علم النفس	٨	١٢,٩٠٪
اللغة العربية	٦	٩,٦٨٪
العلوم ، كيمياء وأحياء	٦	٩,٦٨٪
المناهج وطرق التدريس	٣	٤,٨٤٪
الجغرافيا	٣	٤,٨٤٪
الشريعة	٢	٣,٢٢٪
اللغة الإنجليزية	١	١,٦١٪
التربية الإسلامية	١	١,٦١٪
المجمــوع	٦٢	١٠٠٪

٥ ــ المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ) .

ــ إعداد وتنمية القيادات الإدارية :

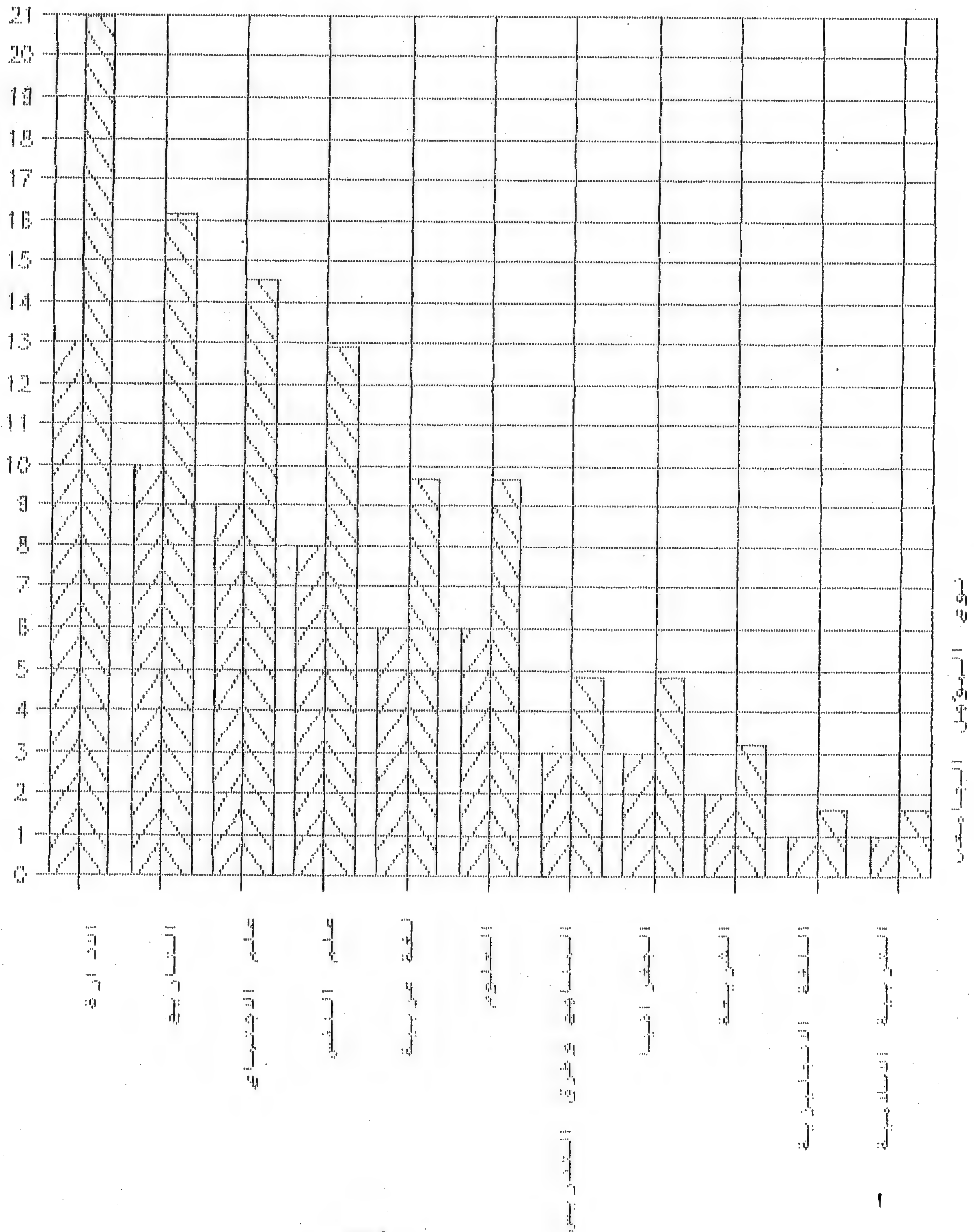
أما بالنسبة لواقع إعداد وتنمية تلك القيادات الإدارية فيشير هذا الواقع إلى وجود بعض الإهتمام بقيادات الإدارة المدرسية كما يتضح من الجدول رقم (٦) .

رسم بياني رقم (٥-١)

يوضح نسبة نوعية المؤهلات الجامعية لجميع القيادات الادارية

النسبة المئوية

القيادات الادارية



القيادات الادارية

النسبة المئوية

المصدر : (مكتب التوجيه التربوي ، قسم الاحصاء ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩ هـ .)

جدول رقم (٦)
يوضح عدد ونوع البرامج التدريبية للقيادات الإدارية
بإدارة تعليم البنات بمكة

القيادات الإدارية نوع البرامج التدريبية	مديرات المدارس	موجهات الشئون الإدارية
تأهيلية قبل الخدمة	—	—
تجديدية أثناء الخدمة	٢	—

٦ — المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ) .

يتضح من الجدول أن هناك برنامجين فقط من برامج الإعداد التجديدي لمديرات المدارس منذ بدء النظام التعليمي للبنات بمكة عام ١٣٨٠هـ — ١٩٦٠م ، ولا يوجد أي نوع من البرامج التأهيلية قبل شغل الوظيفة . أما واقع إعداد موجهات الشئون الإدارية فهو أسوأ حالاً من واقع إعداد قيادات الإدارة المدرسية إذ يشير الجدول إلى عدم وجود أي برامج لإعدادهن سواء قبل شغل الوظيفة أو أثناء شغلها ، رغم أن بدء ممارسة مسئوليات التوجيه الإداري تعود لعام (١٤٠٤هـ — ١٩٨٤م) لمرحلة ما فوق الإبتدائي ، ولعام (١٤٠٦هـ — ١٩٨٦م) للمرحلة الإبتدائية . (مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٩هـ) . فضلاً عن عدم وجود خبرة كافية في مجال الإدارة للموجهات ، وعدم وجودها أصلاً لدى بعضهن ، كما يتضح من الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٧)

يوضح نوع ومدة الخبرة لموجهات الشئون الإدارية قبل ممارسة مسئوليات وظيفة التوجيـه الإداري

نوع الخبرة	المؤهل التعليمي	مدة الخبرة	العدد
مساعدة	إدارة عامة	٦ سنوات	١
مساعدة	علم إجتماع	٦ سنوات	١
مساعدة	ماجستير تربية إسلامية	سنتان	١
مساعدة ثم مديرة	إدارة عامة	سنتان	١
مساعدة ثم مديرة	إدارة عامة	٤ سنوات	١
مساعدة ثم مديرة	تربية وعلم النفس	سنتان	١
معلمة	علم إجتماع	٤ سنوات	١
معلمة	علم إجتماع	١٣ سنة	١
معلمة	تاريخ	٤ سنوات	١
المجمـــــوع			٩

٧ ـــ المصدر : مكتب التوجيه التربوي بمكة ، مكة المكرمة ، ١٤٠٩هـ) .

يتضح من الجدول أن مدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسيـــة غير كافيـة وهـــي لا تتفـق مع المدة المحددة أو المشترطـة في أسس إختيار موجهـــة الشئـــون الإداريـــة لبـــعض الموجهـات ، إذ نجد أن عدداً منهن لم يمارس العمـــل الإداري المدرسي على الإطـــلاق فضلاً عن عدم وجود الخلفيـة الإداريـة العلميـة ، كما يتضح من نوعيـة مؤهـلاتهن التعليميـة . الأمـر الذي كان يستلزم إعداد مثل هؤلاء الموجهات قبل شغـل الوظيفـة وأثنـاء شغلهـا . إذ أفـادت نتائـج الـدراسة الإستطلاعيـة والمقابلـة الشخصيـة لهؤلاء الموجهـات التـي قامت بها الباحثـــة الحاليـة أنهن يجدن صعوبـة في ممارسة العمـل الإداري وهـــن مؤهـــلات إداريـــاً وبعضهـــن يواصلـن دراستهن العليـا في تخصصات مختلفـة . فمـا هو حـال من لم تمارس عمـلاً إداريـــاً ،

ومؤهلها لا يساعدها على تفهم أبعاد العملية الإدارية والمشكلات الإدارية التي تصادفها أثناء عملها ؟

الأمر الذي يستدعي الإهتمام بالبرامج التأهيلية مستقبلاً لسد الحاجة أولاً ثم لتكوين صف ثان من القيادات المؤهلة لشغل هذه الوظيفة . فضلاً عن أهمية إقامة برامج تجديدية للقائمات على رأس العمل الآن لمعالجة القصور في إعدادهن المسبق أسوة بزميلاتهن مديرات المدارس اللائي تقدم لهن مثل تلك البرامج لتنمية وتطوير قدراتهن على الرغم من أن هناك بعض الإنتقادات التي يمكن توجيهها لهذه البرامج — وخاصة البرنامج التجديدي الذي أقيم مؤخراً في الفترة من ١٤٠٨/٥/٣هـ وحتى ١٤٠٨/٨/٢٦هـ، بمعدل مرة في الأسبوع في الفترة الصباحية من الساعة الثامنة صباحاً وحتى الواحدة ظهراً بمكتب التوجيه التربوي بمكة الذي لم يكن مؤهلاً تأهيلاً مناسباً لإقامة البرنامج من حيث المكان — والتنظيم ، فضلاً عن عدم الإلتزام بالموعد المحدد للبرنامج ، إذ بدأت الدورة للبرنامج التدريبي في الفصل الأول ثم أكملت في الفصل الثاني لإضافة بعض البرامج غير المخطط لها في البرنامج الأصلي مما أدى إلى إرهاق المتدربات ، فضلاً عن خلو البرنامج من الفوائد أو المزايا التي تتحصل عليها المتدربة مما أدى إلى إنسحاب عدد من المديرات من البرنامج ، إضافة إلى عدم مراعاة البرنامج لإختلاف المستويات التعليمية لمديرات المدارس للمراحل الثلاث بدءاً بحاملات الشهادة الإبتدائية وإنتهاء بحاملات شهادة الدكتوراة في جميع مراحل التعليم العام البالغ (٦٢) مديرة حتى العام الدراسي ١٤٠٩هـ . مما يدل على إفتقاد البرامج التدريبية للتخطيط المنظم المبني على أسس علمية كما هو الحال في الدول المتقدمة التي تولي مثل هذه البرامج كل عنايتها واهتمامها .

فالتدريب في دولة كالاتحاد السوفيتي ليس إجبارياً إنما اختياري ، ومع ذلك يلاقي قبولاً كبيراً ، لأن المتدرب حين ينال شهادة البرنامج التدريبي له الحق في زيادة مرتبه والمطالبة بذلك ، بالإضافة إلى تكريم المتدربين بإقامة حفلة في نهاية البرنامج توزع فيها الميداليات والأوسمة على المتفوقين . (فايز سالم الخزاعي ، ١٤٠٥هـ ، ص ٣٧) .

إذن التدريب ضرورة ملحة تستوجبها ظروف التغيير الإداري التي تواجهها القيادات الإدارية لمعالجة القصور في مردود المؤسسات التعليمية التي أعدت تلك القيادات كمدرسات في مدارسهن .

وللتدريب أولوية خاصة في برامج التنمية وبرامج الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية فهو وسيلة الدولة في مواجهة النقص في الكفاءات والبطء في مردود المؤسسات التعليمية ، وقصور أهدافها ومناهجها في تحقيق التنمية . إذ يهدف التدريب الإداري إلى زيادة إنتاجية الموظفين الذين على رأس العمل ورفع كفاءتهم وتنمية سلوكهم الإيجابي في مواجهة ضغوط التغيير الإداري . (قاسم ضرار ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٢٧) .

بمناقشة هذا الجانب نلاحظ أن معظم موجهات الشئون الإدارية ومديرات المدارس لديهن مؤهل في الإعداد التربوي ، أما بالنسبة لإعدادهن في مجال الإدارة المدرسية فإننا نلاحظ وجود قصور كبير ، إذ أن معظم هؤلاء المديرات والموجهات لم يحصلن على مؤهلات متخصصة في مجال الإدارة المدرسية ولم يحصلن على برامج تأهيلية في الإدارة .

كما نلاحظ وجود نسبة كبيرة من المؤهلات تأهيلاً جامعياً عالياً في مرحلة الثانوية عنه في بقية المراحل الأخرى ، بل أن بعض مديرات هذه المرحلة يحملن مؤهلات أعلى من تلك التي لدى موجهات الشئون الإدارية الأمر الذي قد يحدث خللاً في هيكل العملية الإدارية من ناحية التوجيه والتقويم ، إذ أن المديرة المؤهلة تأهيلاً عالياً قد لا تتقبل من الموجهة الأدنى منها في المستوى التأهيلي أي توجيهات لأنها تعتقد والأمر كذلك ، بأنها على قدر كبير من الثقافة والإطلاع اللذين يمكنناها من إدراك وتفهم طبيعة مهام عملها ، فضلاً مما قد يؤثر على عملية التقويم التي غالباً ما تكون خاضعة للعوامل الذاتية والإعتبارات الشخصية مما قد يوهن وظيفة التوجيه الإداري ويجنح بها عن التطور والتقدم المأمول . الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في تحديد درجة المؤهل العلمي لهؤلاء الموجهات مستقبلاً خاصة أن هناك مؤشرات تشير إلى زيادة الرغبة لدى مديرات وإدارات المدارس في مواصلة دراستهن العليا في مختلف الأقسام ، حتى يكون هناك توافق وإتزان

معقولان بين المقومة والخاضعة للتقويم . إذ تؤكد بعض الدراسات في هذا الخصوص إلى تأثير عملية التقويم بالإعتبارات الشخصية ويؤكد على ذلك فرانك جي لاندي وجيمس إل فار (١٤٠٧ ، ص ١٤٩) . بقولهما : إنه إضافة إلى الأثر الرئيسي لخصائص المقوم والشخص الخاضع للتقويم على تقدير الأداء ، فإن مقومين معينين يتحيزون في تعاملهم مع خصائص معينة للأشخاص الخاضعين للتقويم .

كما لاحظنا عدم الإهتمام بالبرامج التدريبية سواء قبل شغل الوظيفة أو أثناء شغلها لمعالجة القصور في الإعداد المسبق لموجهات الشئون الإدارية ، والعمل على إيجاد صف ثاني من القيادات الإدارية المؤهلة لسد العجز المستمر والقائم في إعداد موجهات الشئون الإدارية حيث أن العدد الحالي لا يغطي أعداد المدارس الآخذة في النمو باضطراد . حتى يتوافر لدى المسئولين قيادات مؤهلة لشغل وظيفة التوجيه الإداري مستقبلاً .

وبذلك يخدم الإعداد وظيفتي التوجيه الإداري والإدارة المدرسية مما يقضي على ظاهرة تعيين الخريجات في وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهن العلمية وتحقيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

الجانب الثاني : مسئوليات موجهة الشئون الإدارية :

من خلال التعرف على مسئوليات موجهة الشئون الإدارية ، التي جاءت ضمن دليل العمل الذي أصدرته إدارة التوجيه التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات ، سيتم مناقشة هذه المسئوليات في ضوء الإتجاهات الحديثة لمسئوليات القائد الإداري التربوي . وقد ارتأت الباحثة تقسيم هذه المسئوليات حسب طبيعة وظيفة القائد الإداري إلى ثلاث محاور رئيسية والتي جاءت مندمجة مع بعضها البعض دون تقسيم في دليل العمل المشار إليه . وفيما يلي عرض لهذه المسئوليات : (إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩/١٤٠٠هـ، ص ٢٠ — ٢١) :

المحور الأول : المسئوليات التربوية وتتمثل في :

١ — رفع مستوى العملية التربوية والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة .

٢ — متابعة التوعية الدينية في المدرسة ، وأداء فريضة الصلاة ، وتأمين المكان المناسب لأدائها .

٣ — الملاحظة الدائمة على إرتداء الموظفات والطالبات للزي الرسمي ومراعاة الإحتشام والتستر حسب العقيدة الإسلامية .

٤ — التأكد من نظافة المدرسة عامة في جميع أرجائها .

٥ — دراسة المشكلات الخاصة بالمدرسة ووضع الحلول لها مع الموجهة الإجتماعية .

وبمناقشة هذا المحور نجد أن تأهيل الموجهة الإدارية تربوياً قد يساعدها على تأدية مسئولياتها التربوية بصورة جيدة ، وهي مسئوليات روتينية يمكن القيام بها وإدراك أبعادها جيداً . وإن كان قيامها بحل المشكلات — التي تواجه الإدارة المدرسية الناتجة من الطالبات — يواجهه الكثير من العقبات ، فغالباً ما تحول مثل هذه المشكلات إلى تحقيقات إدارية مهما كانت بسيطة وتافهة ، مما يستنفد جهد ووقت الموجهة الإدارية

والأطراف ذات العلاقة ، إذ لا يوجد تخويل واضح يفوض الموجهة الإدارية حل مثل تلك المشاكل دون علم المسئولين بإدارة التعليم ، والمسئولات بمكتب التوجيه التربوي ، حتى وإن أرتأت الموجهة الحل الذي يقضي على جذور هذه المشكلة فإنه لا يحق لها البت فيها وإيجاد الحلول لها دون أخذ الموافقة الرسمية ، والتي غالباً ما تنتهي بإشعارات الإنذار للأطراف المتنازعة ، الأمر الذي يعكس سلبيات الإدارة المركزية بكل أبعادها على ملامح التنظيم في إدارة تعليم البنات بمكة .

المحور الثاني : المسئوليات الإدارية وتتمثل في :

١ — رفع مستوى العملية الإدارية في المدرسة والإلمام بالتطورات التنظيمية الحديثة .

٢ — حضور الإجتماعات التي تعقد بمكتب التوجيه .

٣ — الإشراف على توزيع الطالبات في الفصول في بداية العام الدراسي وملاحظة تطبيق المدرسة للملاك .

٤ — ملاحظة تطبيق أنظمة القبول والتسجيل .

٥ — الإشراف على تنظيم وتنسيق الجدول المدرسي وفق الخطة الدراسية .

٦ — متابعة تنظيم سير الدراسة في المدرسة وتطبيق النظام وأوقات الدوام الرسمي .

٧ — الإطلاع على جميع النشرات والتوجيهات الواردة للمدرسة من الرئاسة العامة وملاحظة تمشي المدرسة والمعنيات بموجبها ، ومن ثم إطلاع كل موظفة على ما يخصها من هذه النشرات والتوقيع عليها بالعلم .

٨ — الإشراف على العهد المدرسية والتوجيه لطريقة تنظيمها في السجلات .

٩ — التوجيه لطرق صرف أموال التربية الفنية ، وتنظيم هذا الصرف والإشراف على الناحية المالية لها .

١٠ — توضيح طرق استعمال السجلات المدرسية وحلقات الطالبات والموظفات والإشراف على مدى التجديد فيها .

١١ — التأكد من صحة الإستمارات بالنسبة لطالبات الشهادات على أن يخصص لذلك سجل خاص .

١٢ — الإشراف على تعبئة الإحصائيات ، وجميع المكاتبات الصادرة للجهات المختلفة .

بمناقشة هذا المحور نجد أن معظم مسئوليات الموجهة الإدارية هي مسئوليات إدارية تنظيمية ، الأمر الذي يتطلب واقع تنفيذها وتطويرها إلى الأفضل إلمام الموجهة الإدارية بالأساليب والنظم الحديثة التي تمكنها من تأدية تلك المسئوليات بكفاءة عالية ، وابتكار للأساليب والنظم التي تنفذ بها هذه المسئوليات بصورة تسهل تحقيق الأهداف التربوية ، وتخفيف العبء عن كاهل مديرات وإداريات المدارس .

ولكن كما اتضح سابقاً فإن واقع إعداد هؤلاء الموجهات لا يساعدهن على الإلمام بتلك الأساليب والنظم الحديثة ، في مجال الإدارة ، والإدارة التربوية ، مما نجم عنه زيادة أعباء المسئوليات الإدارية على مديرة المدرسة والإداريات ، فمثلاً قمن موجهات الشئون الإدارية للمراحل التعليمية الثلاث بإصدار دليل للعمل يوضح مسئوليات القيادات الإدارية ، والعناصر المساعدة لها ، بالإضافة إلى تحديد أنواع السجلات التي تحتاجها المدرسة ، وطريقة تنظيمها ... إلخ ، وكان الهدف من هذا الدليل هو المساهمة في تطوير أساليب الإدارة المدرسية إلا أن نتيجة المحاولة جاءت بنتائج عكسية حيث أدى ذلك إلى مضاعفة أعباء المديرة وأدى إلى زيادة تكدس الأعباء أمامها ، وتفرغها التام إلى ملء البيانات الواردة في تلك السجلات التي أدت إلى ظهور إتجاه جديد في الإدارة ، وهي ظاهرة شراء السجلات من المكتبات الخارجية غير الرسمية ، مما أثقل كاهل الإدارة المدرسية مادياً ، نظراً لإرتفاع أسعار هذه السجلات فضلاً عن عدم وجود إداريات يقمن بأداء مثل هذه الأعمال ، الأمر الذي أدى إلى إهمال مسئوليات أخرى أهم وأخطر وهي المسئوليات

التربوية : كمتابعة المعلمات ، وتحسين مستوى الطالبات التحصيلي ، لأن مديرة المدرسة ستقوم من خلال إجادتها وحسن تنظيمها لمثل تلك السجلات والملفات حتى وإن كان المحتوى فارغاً .

وعلى ذلك يمكن القول أن تعدد المسئوليات الإدارية التي تلقى على عاتق موجهة الشئون الإدارية ، يستدعى إلمامها بأصول ومباديء العملية الإدارية : من تخطيط وتنظيم ، وتنسيق ... إلخ ، التي ترتكز عليها هذه المسئوليات حتى لا يؤدي إهمال بعضها إلى فقد الموجهة وظيفتها الإدارية توازنها المطلوب .

المحور الثالث : المسئوليات القيادية وتتمثل في :

١ — توجيه الإداريات وتوعيتهن لنوعية عملهن ليتمكن كل عضو منهن من إستغلال الإمكانيات إلى أقصى حد مستطاع ، وإبتكار إمكانيات جديدة ، وذلك بعقد حلقات وندوات من قبلهن تضم مديرات عدة مدارس تابعة أو مساعدة أو مراقبات ، لتناقش معهن أسلم الطرق للتنظيم والإشراف .

٢ — تتبع أعمال الإداريات ونشاطهن وتقييمهن وشكر المجدات منهن .

٣ — مراقبة تخطيط الإدارة لأعمال الإمتحانات .

٤ — المدارسة مع مديرة المدرسة عند تعبئة التقارير السرية الخاصة بالموظفات . (وهي ما تعرف الآن ببطاقة تقويم الأداء الوظيفي) .

٥ — رفع التقارير الخاصة عن مدارسها إلى مديرة مكتب التوجيه وتقديم الإقتراحات والتوصيات اللازمة ، للنهوض بالإدارة المدرسية وفق التطورات الحديثة .

بمناقشة هذا المحور نجد أن مسئوليات الوظيفة القيادية تتبلور في خلق روح القيادة وتنميتها لدى قيادات الإدارة المدرسية ، الأمر الذي يتطلب من موجهة الشئون الإدارية الإلمام بأصول ومباديء الروح القيادية ، إلى جانب تمتعها بالصفات والخصائص التي تؤهلها إلى خلق هذه الروح وتنميتها لدى مرؤوساتها .

. فيفترض أن كل إداري هو في الحقيقة قائد لمؤسسته ، غير أن واقع الحال ليس كذلك ، إذ قد يفقد الإداري دوره القيادي إن هو لم يستطع أن يؤدي ما يفرضه عليه ذلك الدور القيادي : من التزامات وظيفية وإجتماعية وشخصية ، ولم يكن على قدر من الكفاءة والمهارة المهنية والفنية ، ولم يحقق لدى من يعمل معهم نوعاً من العلاقات الإنسانية الفعالة التي تعتمد على الإحترام المتبادل والتقدير لكفاءته وقدراته الأمر الذي قد يفقده القيادة ، ولكنه يحتفظ بمركزه الإداري ، مما تكون له انعكاسات سلبية على نجاح مؤسسته في تأدية وظائفها ، فضلاً عن خلق الإحباط والتذمر لدى من يعملون معه . (طه الياس ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٦٨) .

وإدراك هذا المفهوم لا يتأتى لموجهات الشئون الإدارية في الوقت الراهن ، نظراً لطبيعة إعدادهن المسبق ، كمدرسات في مؤسسات تربوية ، وليس كمديرات أو موجهات تربويات ، مما قد يفوتهن إدراك حدود إمكانياتهن القيادية ، وتشجيع القدرات القيادية الكامنة لدى مرؤوساتهن من الإداريات .

نجد أن هذا المحور يركز على المسئوليات القيادية للموجهة الإدارية ، التي لم تؤهل أصلاً للقيام بها ، نتيجة لطبيعة إعدادها المسبق كمدرسة في المرحلة التي عينت فيها ، مما أدى إلى تقلص دورها القيادي في تأدية هذه المسئوليات بالصورة المأمولة منها ، الأمر الذي يستدعى إعادة النظر في وضع هؤلاء الموجهات من حيث الإعداد والتطوير .

كما يتضح أن مسئوليات القائد الإداري لا تتوقف على متابعة مرؤوسيه في تنفيذ ما يسند إليهم من أعمال وأهداف محددة ، بل تتعدى مسئولياته إلى أكثر من ذلك ، وهو خلق روح القيادة الفعالة لدى هؤلاء المرؤوسين ، لدفعهم إلى تأدية تلك الأعمال والأعباء بروح قوية متزايدة ، عن إيمان بأهمية أدائهم لهذا العمل ، مما ينعكس أثره على تحقيق أهداف مؤسستهم بنجاح وفعالية . وهو ما تفتقر إليه المسئوليات التي حددها الدليل ولكنه لم يوضح طريقة أدائه .

الجانب الثالث : موجهات الأداء الوظيفي للموجهة الإدارية :

في أثناء ممارسة الموجهة الإدارية لمسئولياتها الوظيفية تتأثر بموجهات معينة ، لها تأثير كبير على تأدية هذه المسئوليات ، مما يظهر إختلاف الأداء بين موجهة وأخرى ، تبعاً لدرجة تأثرها بقوة أو ضعف هذه الموجهات على وظيفتها ، وترى الباحثة الحالية من خلال وجهة نظرها أن أقوى الموجهات التي تؤثر على أداء الموجهة الإدارية لمسئولياتها هي ما يلي :

أولاً : السياسات التنظيمية والتعليمات .

ثانياً : الخبرة السابقة .

ثالثاً : الإجتهادات الشخصية .

رابعاً : أنماط القيادة الإدارية .

وسيتم مناقشة كل موجه من هذه الموجهات لمعرفة درجة وكيفية تأثيره على تأدية الموجهة الإدارية لمسئولياتها .

أولاً ـــ السياسات الإدارية : **(Administrative Policles)**

يعطي (مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٢٧٦) تعريفان للسياسات الإدارية :

الأول : « بأنها : مجموعة من الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الإتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية في المنظمة » .

والثاني : « بأنها : مجموعة من المباديء التي توضح كيفية الإلتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة ، وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد Pules أو الأنظمة » .

إذ تعتبر هذه السياسات المرتكز الأساسي للموجهة الإدارية لتنظيم سير العمل ،

وتحقيق الأهداف والأغراض التربوية والتعليمية التي ينشدها جهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات .

ولهذه السياسات بعض الخصائص التي لابد أن تتمتع بها حتى تؤدي الغرض منها والتي حددها(مدني علاقي، ١٤٠١هـ، ص٢٧٧) في الآتي : « الشمولية ، الوضوح ، المرونة ، الديناميكية » ، لهذا يستلزم من المديرين أو القادة وجوب تفسيرها لمرؤوسيهم .

وعلى ذلك يمكن الاستنتاج من التعريفات السابقة أن هذه السياسات المتمثلة في اللوائح التنظيمية والتعليمات تعتبر مرشداً للموجهة الإدارية تستضيء به لتأدية مسئولياتها كما ينبغي لأنها :

١ ـــ تساعدها في تحديد الأنشطة المطلوبة للتنفيذ .

٢ ـــ تساعدها في متابعة مرؤوساتها لتنفيذ الأهداف والأغراض التعليمية .

٣ ـــ تساعدها في تحقيق إنجاز مسئولياتها بكفاءة وإقتدار ، مما قد يمنحها فرصة جيدة للإبتكار والتطوير ضمن إطار السياسة العامة الموضوعية ، وفي حدود السلطات المفوضة لها بما يخدم هذه السياسات ولا يتعارض معها .

٤ ـــ تمكنها من معرفة حدود الصلاحيات الممنوحة لها للتصرف ضمن إطارها .

ثانياً ـــ الخبرة السابقة :

إن الموجهة الإدارية وهي في سبيل تنفيذ مسئولياتها ضمن الإطار العام للسياسات الموضوعة ـــ تستعين بما لديها من رصيد خبراتها السابقة ، التي اكتسبتها من خلال تأدية مسئولياتها كموجهة إدارية ، نتيجة تبادل الخبرات والتجارب مع زميلاتها في المهنة ، أو التي تلمسها وتلحظها أثناء إشرافها على عدة مدارس ، لمديراتها خلفياتهن الثقافية والإدارية العملية والعلمية المختلفة ، لإختلاف مستويات هؤلاء المديرات ، الأمر الذي لابد أن ينعكس أثره على أداء الموجهة الإدارية إيجاباً أو سلباً .

والخبرة قد تكون مبنية على معلومات وآراء خاطئة ، ومفاهيم قديمة لا تخدم الوضع الجديد ، ومع ذلك فإن « للخبرة البشرية قيمتها ، إذ أصبح الإنسان ينظر إليها على أنها المحك الذي تختبر فيه جميع الآراء والمباديء ، وأخذت الخبرة بذلك تحتل مركزاً هاماً وأساسياً في عملية الحياة ، فحيث تكون الحياة تكون الفعالية ، ولكي تستمر الحياة فإنه يجب أن تبقى هذه الفعالية متصلة ومستمرة ومتلاءمة مع البيئة . وأصبحت البيئة بذلك عاملاً حيوياً يتوقف عليها استمرار الحياة الإنسانية » . (محمد عزت عبد الموجود وآخرون ، ١٩٨١م ، ص ٣٣) .

إذن الخبرة هي المحك الذي يظهر تفاعل الإنسان مع بيئته ، وقدرته على إستيعاب كافة المتغيرات التي تفرضها عليه ، ومحاولة الإستفادة منها إيجاباً وسلباً ، إذ تبرز قدرته على تدعيم الخبرات الجيدة الإيجابية ، ومناهضة الخبرات السلبية بعدم تكرارها على المواقف المشابهة . وهو بذلك ينقل صافي تجاربه وخبراته التي مر بها الآخرون الذين تعامل معهم إلى مرؤوسيه .

ولهذه الخبرات مقومات أساسية حتى يمكن الإستناد إليها كأساس جيد في تحسين أوضاع قائمة أو تطويرها للأفضل أو ردها . (محمد عزت عبد الموجود وآخرون ، ١٩٨١ ، ص ٣٤ — ٣٥) على النحو التالي :

١ — التغير والتطوير : فالخبرة الإنسانية ليست نهائية ، وإنما كل خبرة جديدة تعدل من الخبرات السابقة لها . وهكذا تستمر الخبرة في ترابطها بخبرات أخرى ، متغيرة بتغير الظروف التي يعيشها الفرد ، بفعالية التوجيه الذي يخضع له . وفي هذا كله يحدث ما يسمى بتعديل الخبرة وإعادة تنظيمها وتركيبها .

٢ — الإستمرارية : ويعني أن الخبرة لا تقف أو تنتهي مادام الإنسان في تفاعل مستمر مع بيئته ، وفي مواقف الحياة المتعددة المتلاحقة . كما يعني أيضاً أن الخبرة الحاضرة تأخذ من الخبرة السابقة وتستفيد منها ، وتشترك معها في عوامل مختلفة ثم إنها تؤثر على الخبرة اللاحقة ، لتتجه بها إلى مستوى أفضل . وهكذا ينبغي أن تكون الخبرات

التربوية سلسلة متصلة الحلقات ، تتصل كل منها بغيرها من خبرات ، وتؤدي إلى مباديء ومهارات وأهداف تؤثر على الخبرات السابقة .

٣ — التكامل : ويشير إلى عمليات مستمرة ذكية ، لإحداث التكييف بين الإنسان وظروف بيئته ، ولتحقيق التكامل ، فإن الخبرة تسمح بتفاعل الفرد ككل مع بيئته ، فهي تحرك الجوانب الفسيولوجية والجسمانية والإنفعالية والعقلية ، ويتضمن هذا المبدأ معاني أساسية لتنظيم العملية التعليمية .

ولاشك أن الإستفادة من هذه المقومات الأساسية للخبرة يختلف من موجهة إلى أخرى ، إذ يتوقف ذلك على درجة استيعابها ، وما تتمتع به من ذكاء يمكنها من تنظيم وتنقية تلك الخبرات التي مرت بها أو مر بها غيرها ، ونقلها مبلورة إلى مرؤوساتها بصورة جيدة وهادفة .

ثالثاً : الإجتهادات الشخصية :

تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري تمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه ، وهي بذلك تكون فعالة ، تمكين المديرين من إتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق أهداف الإدارة ، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المديرين من الوصول إلى القرار الفعال . من أهم تلك العوائق ، ما ذكرها (نواف كنعان ، ١٤٠٣هـ ، ص ٣٣٣ — ٣٣٤) متمثلة في الآتي :

١ — غموض اللوائح ، الأمر الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى الإجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه .

٢ — كثرة التعديلات والتفسيرات : ذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير نصوص الأنظمة يؤدي إلى الإجتهاد في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه — والذي يحصل في الواقع العملي أن تتم التعديلات والتفسيرات بشكل متتابع دون اطلاع المديرين عليها ،

وبناء قراراتهم على أساس النصوص في صورتها قبل التعديل أو التفسير ، مما يسبب تناقض أو تعارض القرارات مع نصوص الأنظمة واللوائح .

رابعاً ـــ أنماط القيادة الإدارية :

بتعدد أنماط القيادة الإدارية ، تعددت المداخل التي تناولها العلماء لدراسة القيادة . ولسنا بصدد تناول هذه الأنماط ، والإفتراضات التي قامت عليها ، ومزايا ومساويء كل نمط منها ، لترجيح أحدها على الآخر لذلك آثرنا تناول الأنماط المعروفة بمسمياتها الأصلية ، للتعرف على أسلوب الموجهة الإدارية الذي ينتمي لأحد هذه الأنماط المعروفة ، للتعرف على أسلوب الموجهة الإدارية الذي ينتمي لأحد هذه الأنماط المعروفة ، كأحد موجهات الأداء الوظيفي لمسئولياتها . وفيما يلي أنماط القيادة الشائعة :

أولاً : نمط القيادة الأتوقراطية Autocratic - Leadership

ثانياً : نمط القيادة الديمقراطية Democratic - Leadrship

ثالثاً : نمط القيادة المنطلقة أو غير الموجهة Laissaz - Fair - Leadership

وسيتم تناول أهم الخصائص المميزة لكل نوع من هذه الأنواع الثلاثة كما ذكرها (نواف كنعان ، ١٩٨٠) .

أولاً ـــ القيادة الأتوقراطية : Autocratic - Leadership

أهم سمات القائد الأتوقراطي محاولته تركيز السلطة في يده ، وقيامه بكافة المسئوليات بنفسه ، ويصدر تعليمات دقيقة ومفصلة لمرؤوسيه ، يسيروا على طاعتها وتنفيذها بحذافيرها ، ولا يفوض سلطاته . ومن أهم مؤشرات سلوك القائد الأتوقراطي المستبد التي كشفت عنها دراسة أجراها وليم ريدن (W. Reddin) : أن القائد الأتوقراطي إنتقادياً ، يهدد كثيراً ، لإعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا ، ويعتبر مخالفة أمر مرؤوسيه له تحدياً لسلطته ولا يغفر للمخطيء خطأه . وهناك نوعان آخران من القيادة الأتوقراطية هما : الأتوقراطية الخيرة أو

الصالحة والأتوقراطية اللبقة . (ص ١٢٥ — ١٢٩) .

(أ) **الأتوقراطية الخيرة** : يتصف القائد الأتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل ، ويركز إهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل . وتبدو مهارته في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه . إذ يصفه « براون » : بأنه من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه يعرف برضائه حينما يقوم مرؤوسيه بعملهم ، ولكنه يقسو عليهم حين لا يؤدونه ، لأنه يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق اقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لإنجاز العمل . (ص ١٢٩ — ١٣١) .

(ب) **القيادة الأتوقراطية اللبقة** : يتميز أسلوب القائد بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه ، وإعتماده على إتصالاته الشخصية معهم ، لإنجاز العمل ، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ، والقائد من هذا الطراز يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً . (ص ١٣١ — ١٣٢) .

ثانياً — القيادة الديمقراطية : Democratic - Leadrship

يتميز أسلوب القائد الديمقراطي باعتماده على العلاقات الإنسانية والمشاركة ، وتفويض السلطة .. مما يتيح له الوقت والجهد للإضطلاع بمهامه القيادية الهامة . ويعرف « دافز Davis » العلاقات الإنسانية بأنها : « إندماج العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين ، وبإنتاجية عالية ، مع إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية » (مرجع سابق ، ١٩٨٠ ، ص ١٤٩) .

ثالثاً — القيادة المنطلقة أو غير الموجهة : Laissaz - Fair - Leadership

من أهم خصائص هذا النوع من القيادات : اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه ، لممارسة نشاطاتهم ، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل ، تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق ، إتباعه سياسة الباب

المفتوح في الإتصالات مع مرؤوسيه .

من خلال استعراض أنواع القيادات الإدارية ، وعلى ضوء المقابلة الشخصية مع الموجهات الإداريات بإدارة تعليم البنات بمكة يمكن القول أنه لا يوجد نمط إداري سائد ومتبع في تعامل كل الموجهات الإداريات مع مرؤوساتهن ، بل هناك مزيج من تلك الأنماط يظهر بإختلاف المواقف والقيادات المتعاملة معها . فقد تتقمص الموجهة نمط القيادة الأتوقراطية في موقف معين مع إحدى قيادات الإدارة المدرسية تبعاً لأسلوب ونمط هذه المديرة أيضاً في القيادة ، بينما نجد نفس الموجهة تستخدم أسلوب ونمط القيادة الديمقراطية مع مديرة أخرى ، أو مع نفس المديرة في موقف آخر مغاير عن الموقف السابق .

« وبشكل عام ، فإن الديمقراطية أو الأتوقراطية تطبق بدرجات متفاوتة ، حتى أنه ليس من السهل الحديث عن قائد ديمقراطي تماماً ، أو قائد أوتوقراطي تماماً » (عبد المعطي محمد عساف ، ١٤٠٣هـ ، ص ٩٥) .

الأمر الذي يمكن قوله بالنسبة لموجهات الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة .

المبحث الثالث

المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

مقدمـــــة :

تفـرز ممارسات أي وظيفـة بعض المشاكل والمعوقـات التـي تواجههـا أثنـاء العمــــل ، وتتنـوع هذه المشاكل حسب تنـوع النشاط الممـارس ، أيضاً تزداد صعوبـــة وتعقيـــد هذه المشاكل حسب نوعيـة القيـادات التـي تمارس هذا النشـاط ، ودرجـة تأهيلهـم ، والصفـــات والخصائص التـي تتوافـر لديهم ، إضافـة إلى نوعيـة البرامج التدريبيـة التـي تلقوهـا وأثـرت على تنميـة مهـاراتهم وإتجاهـاتهم في التعامـل مع هذه المشاكل ، وطـرق حلهـــا بأمثـــل الحلــــول والأساليب العلمية المنظمـة . وهـذا لا يعفـي نوع التـنظيم القـائم ومـا ينجـم عنـه من مشاكل تنظيمية لها تأثيرها بدرجات متفاوتة على خلق المشاكل ودرجة تعقدها .

والتوجيـه الإداري كأي وظيفـة في المنظمـة يعـاني من بعض المشاكل التـي برزت أثنـاء ممارسة مهامه ومسئولياته ، والتي كانت عائقاً أمام طموحاته كوظيفـة مستحدثـة بإدارة تعـليم البنات بمكة .

بعــــد أن قامت الباحثـــة بالتعـــرف على هذه المشاكل من خلال زيـــارتها المتكـــررة لمكتـب التوجيـه التربـوي للإستـفسار عن نوعيـة هذه المشاكل مستنـدة في ذلك على السؤال الـذي طرحتـه في متـن دراستها الحاليـة . وقـد استخلصت الباحثـــــة هذه المشاكل أيضاً من الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها بهدف التعرف على وجود مشاكل تواجه وظيفـة التوجيـه الإداري ومـا نوعيـة هذه المشاكل ؟ وقـد ارتـأت البـاحثـــة تقسيم هذه المشاكل إلى نوعين من خلال وجهة نظرها بعـد أن تم جمعهـا وتبـويبها إلى مشاكل إداريـة وأخـرى تنظيميـة . وسيتم مناقشة كلا النوعين في متن هذا المبحث .

أولاً ــ المشاكل القيادية الإدارية ، وتتمثل في الآتي :

١ ــ عدم تأهيل وإعداد القيادات الإدارية .

٢ ــ عدم كفاية معايير اختيار تلك القيادات .

٣ ــ عدم الإهتمام بالبرامج التدريبية .

٤ ــ العادات الإجتماعية السلبية .

٥ ــ نمط القيادات الإدارية المدرسية السائدة .

وسيتم تناول كل نوع من هذه المشاكل بالنقد والتحليل كما يلي :

١ ــ عدم تأهيل وإعداد القيادات الإدارية :

برزت الحاجة إلى جهود موجهة الشئون الإدارية ، مع الزيادة المضطردة في عدد المدارس ، فضلاً عن الزيادة المضطردة لمسئوليات الموجهة التربوية الفنية ، وزيادة تشعب وتعقد المسئوليات الإدارية . بالإضافة إلى التطورات الكبيرة في مختلف العلوم الإدارية بصفة عامة والعلوم الإدارية التربوية بصفة خاصة ؛ كل هذه التطورات دعت المسئولين إلى فصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية ، ولكن جاء هذا التجاوب مشوباً بعدة نقائص ، صاحبت عملية إختيار الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة معاً ، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

أولاً : عدم وجود كفاءات قيادية مؤهلة تأهيلاً مناسباً ، يمكنها تلبية احتياجات وظيفة التوجيه الإداري كوظيفة مستحدثة في جهاز الإدارة .

ثانياً : عدم وجود تخطيط مسبق مدروس أخذ في حسبانه النظرة المستقبلية لتطور وظائف الإدارة ، وما تحتاجه من قيادات مؤهلة لشغلها .

ثالثاً : عدم وجود خطط مستقبلية في مجال التدريب والإعداد قادرة على معالجة القصور الذي سينجم عن إختيار وتعيين الكوادر القيادية غير المؤهلة لسد النقص في الوظائف المستحدثة .

رابعاً : كل هذه النقائص برزت نتيجة عدم الإعتراف الكامل بالإدارة التربوية كمهنة لا يفضل الإشتغال بها إلا بعد إعداد وتدريب كافيين .

خامساً : عدم وجود الحوافز المشجعة التي تستقطب الكفاءات المتواجدة في قيادة الإدارة المدرسية ذات التأهيل العالي والمتخصص في مجال الإدارة التربوية والتخطيط ، فضلاً عن الخبرة الإدارية الجيدة في ممارسة أعمال الإدارة المدرسية .

وبتحليل العوامل السابقة التى أسهمت في عدم كفاية وكفاءة معايير الإختيار — نجد أن واقع اختيار قيادات الإدارة المدرسية كما سبق مناقشته لم يكن مبنياً على أسس علمية سليمة الأمر الذي أثر على عملية الإحتياجات المستقبلية ، نظراً لعدم وجود تخطيط علمي سليم أخذ في حسبانه تلك الإحتياجات في ضوء الواقع الراهن ، والمستقبل المأمول ، والتطور الطبيعي للأشياء والإحتياجات . بالإضافة إلى عدم وجود نظرة مستقبلية لتطوير الكوادر الموجودة والتي فرضتها ظروف التنمية التي مرت بها المملكة من جهة ، وشغل الوظائف الإدارية بأيد وطنية غير مدربة أو مؤهلة لشغلها ، الوضع الذي كان يجب أن يكون موضع اهتمام المسئولين بالرئاسة العامة لتعليم البنات ، خاصة أن للتدريب أولوية خاصة في برامج الإصلاح الإداري في المملكة ، وأوجدت له المعاهد المتخصصة لمعالجة القصور في الكوادر الإدارية التي احتاجتها المملكة في طور نموها في مختلف القطاعات والأجهزة الحكومية .

وتعتقد الباحثة أن هذا القصور في التخطيط : سواء للإحتياجات المستقبلية من الكفاءات القيادية المؤهلة ، أو في الإعداد للبرامج التدريبية التأهيلية والتجديدية لمعالجة القصور في الكوادر الموجودة التي أفرزتها المرحلة التنموية التي مرت بها المملكة ، سيكون أحد العوائق الرئيسية أمام تطوير التوجيه الإداري وإلى جانب ذلك فإن المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع العاملات بالتوجيه الإداري أكدت وجود عقبة أخرى تتمثل في : عدم الرغبة بالعمل في وظيفة التوجيه الإداري من مديرات المدارس المؤهلات تأهيلاً جيداً في مجال الإدارة بصفة عامة ، أو الإدارة التربوية والتخطيط ، وقد أرجعن ذلك

إلى حداثة وظيفة التوجيه الإداري ، من مديرات المدارس المؤهلات تأهيلاً جيداً في مجال الإدارة بصفة عامة ، أو الإدارة التربوية والتخطيط ، وقد أرجعن ذلك إلى حداثة وظيفة التوجيه الإداري ، وعدم وضوح وإدراك مسئولياته وتبعاته الوظيفية من جهة ، ولعدم توافر الحوافز المشجعة التي قد تكون عاملاً جيداً لإستقطاب مثل تلك الكفاءات ، بالإضافة إلى سيطرة فكرة التفتيش القديمة على أذهان بعض المديرات ولكون الموجهة زائرة غير مرغوب في زيارتها ، فضلاً عن أن الإدارة المدرسية تحقق لمديرة المدرسة الإستقرار . وقطف ثمار مجهوداتها طوال العام ، بما تحققه من نتائج مرضية لطالباتها . كل هذه العوامل تجعل من الصعب التضحية بوظيفة الإدارة المدرسية — رغم كثرة مسئولياتها ومشاكلها — والإنخراط في مهنة لا يعرف خيرها من شرها كوظيفة التوجيه الإداري . الأمر الذي يستدعي وجود حوافز كبيرة ومشجعة تفوق في مزاياها المزايا التي تحققها إدارة المدرسة للمديرة ، حتى تستقطب الكفاءات المؤهلة لوظيفة التوجيه الإداري . كزيادة درجة وظيفية داخل المستوى الوظيفي الذي تشغله مديرة المدرسة . تمتعها باجازة أطول من مديرة المدرسة ... إلخ .

وقد وضع بورتر لاولر نموذجاً يوضح فيه : (علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٣هـ) « أن الجهد الذي يقرر الفرد أن يبذله في عمله ، يتوقف على أهمية العائد بالنسبة إليه ، وعلى درجة تصور الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى الحصول على العائد المطلوب ، وبناء على ذلك يقرر الفرد توجيه جهوده نحو الأداء الذي تتطلبه الإدارة مستخدماً في ذلك القدرات والخصائص التي يتميز بها » (ص٢٧) .

الأمر الذي — على ما يبدو — لم يؤخذ في حسبان المسئولين حين تقرر فصل وظيفة التوجيه الإداري عن وظيفة التوجيه التربوي الفنية ، مما أدى إلى شغل الوظيفة بالراغبات من المعلمات والموجهات التربويات والقيادات الإدارية المدرسية غير المؤهلة .

٢ — عدم كفاية معايير إختيار تلك القيادات :

حظيت الخصائص والصفات القيادية بإهتمام رواد الفكر الإداري والعلوم الأخرى

قديماً وحديثاً . وقد أوردنا أهم هذه الآراء لبعض العلماء في فصل سابق . وسنتناول في هذا الفصل المشاكل التي قد تحدث نتيجة تجاهل أهم الخصائص التي يجب توافرها في القائد الناجح داخل تنظيمه وإدارته . ومن الصعب الإلمام بكافة هذه الخصائص أو المطالبة بتوافرها جميعاً في قائد واحد . ولكن يمكن إجمال أهم هذه الخصائص كما أوردها : (محمد منير مرسي ، ١٤٠٥هـ) في المهارات الأساسية التالية :

أولاً — المهارات التصويرية : Conceptual - Shills

وتتعلق بمدى كفاءة القائد الإداري في ابتكار الأفكار الجديدة ، والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول ، والتوصل إلى الآراء الجيدة المبدعة (ص ١٦٣) .

ثانياً — المهارات الفنية : Technical - Shills

وتتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها في ممارسته ومعالجته للمواقف التي يصادفها . وتتطلب هذه المهارة توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري . وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية (ص ١٦٤) .

ثالثاً — المهارات الإنسانية : Komon - Shills

وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد الإداري التعامل بنجاح مع الآخرين ، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء (ص ١٦٥) .

إذن كل هذه المهارات توجب إلمام الموجهة الإدارية ، ومديرة المدرسة بها لأنها تساعدهما على تفهم طبيعة عملهما المشترك . وإذا اعتبرنا هذه المهارات من متطلبات القيادة الإدارية الحديثة ، فإن للإسلام فضل الأسبقية في وضع الشروط والمواصفات للقيادة الرشيدة متمثلاً ذلك في قوله تعالى : ﴿ **وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكاً قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ**

قَالَ إنَّ اللهَ اصطَفَاهُ عَلَيْكُم وَزَادَهُ بَسْطَةً في الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ واللهُ يُؤتِي مُلكَهُ مَنْ يَشَاء واللهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴾ (سورة البقرة : آية ٢٤٦ ـ ٢٤٧) .

فالقيادة الرشيدة إذن لا تكون بالوراثة ، ولا بالوجاهة والمركز الإجتماعي ، بل تكون في قوة العقل التي يدعمها العلم الغزير الذي يساعد القائد على معرفة دقائق الأمور وأعمقها ، مع قوة الجسم التي تمنحه المقدرة الذهنية والنفسية التي تعينه على تحمل أعباء ومسئوليات القيادة ، وتمكنه من أدائها على الوجه الأكمل (عفيف عبد الفتاح طبارة ، ط ١٠ ، ١٩٨١ ، ص ٢٧٤) .

وهذا ما يجب أن تدركه وتعيه الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة ، لأن الإثنتين تسير أهدافهما في إتجاه واحد دون تعارض ، لتعمل الإثنتان على تحقيق التوازن الكامل بين مسئولياتهما الإدارية والتربوية والقيادية . وحتى يتسنى لهما تحقيق ذلك لابد من إعدادهما إعداداً عالياً في مجال الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية ، فتكون ممارستها إيجابية في ضوء المفاهيم الحديثة .

لأن عدم إدراك الإثنتين لهذه المفاهيم ، إلى جانب عدم توافر بعض المواصفات والمهارات الفردية لتفهم أبعاد هذه المفاهيم أدى — كما اتضح للباحثة من خلال نتائج الدراسة الإستطلاعية والمقابلة الشخصية — إلى ظهور فجوة كبيرة بين مسئوليات الموجهة الإدارية ، ومسئوليات مديرة المدرسة ، فالأولى حريصة على تأدية مسؤولياتها كاملة دون مراعاة لظروف مديرة المدرسة ، بينما تصر الأخرى على ممارسة مسئولياتها في ظل الظروف التي تفرضها عليها بيئة العمل داخل المدرسة وما تكتنف هذه البيئة من مشاكل ومعوقات قد لا تدركها الموجهة الزائرة لساعات ، الأمر الذي يجنح بعملية التوجيه الإداري عن أهدافه .

لهذا كله لابد أن تدرك الموجهة الإدارية أهمية وظيفتها القيادية ، ولا تجعل مسئولياتها الإدارية التي نوقشت آنفاً في الفصل الثالث تطغى على الجانب الآخر لهذه المسئوليات وهو الجانب القيادي بكل أبعاده . حتى لا يتسبب ذلك في فجوة بين الجانبين

فتغرق في المشكلات الإدارية التي تتابعها من خلال إشرافها على الإدارة المدرسية ، والتي ما تكاد تنتهي من مشكلة حتى تظهر أخرى في سلسلة متصلة الحلقات .

إذ أن الإدارة والقيادة ليسا صنوين متلازمين ، رغم أن تلازمهما أمر مرغوب فيه . فالإدارة تعنى بالجوانب التنفيذية وتوفير الظروف المناسبة للعملية التربوية . أما القيادة — فهي وإن كانت تعنى بالجوانب التنفيذية — فإنها تتجاوز مهامها هذا الجانب الضيق لجوانب أشمل وأكبر . فالإدارة تعنى بالحاضر وبما هو قائم ، في حين أن القيادة تعنى بالتجديد . فالإداري يكون عامل توازن واستقرار ، أما القائد فهو داعية تغيير وعامل من أجل تحقيقه . (طه الياس ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٦٩) .

إذن وظيفة موجهة الشئون الإدارية ليست وظيفة إدارية تنفيذية بحته ، تنفذ ما هو مطلوب منها ضمن الإطار العام للسياسات الموضوعة ، بل إن مسئولياتها لتتجاوز هذا الإطار الضيق إلى آفاق أوسع وأعمق . فهي مطالبة بإحداث التغيير ، والسعي إلى تحقيقه ، من خلال مرؤوساتها اللائي ينفذن هذه السياسات في قاعدة الهرم التنظيمي وهي المدرسة . الأمر الذي يتطلب إعادة صياغة وبرمجة المسئوليات الراهنة وفق نظرة مستقبلية واسعة لوظيفة الموجهة الإدارية .

ومن واقع التعرف على مؤهلات موجهات الشئون الإدارية ومديرات المدارس كما وضحهما الجدول رقم (١) — وجد أن هناك معايير ثابتة ومحددة ولكن لم تلتزم بها إدارة تعليم البنات بمكة عند اختيار وتعيين هؤلاء الموجهات ، إذ يكفي أن توجد الرغبة لدى المتقدمة لشغل وظيفة التوجيه الإداري ، إلى جانب المؤهل الجامعي ، إضافة إلى الإعتماد على تقارير تقويم الأداء الوظيفي التي قد تبرز في نتائجها الإعتبارات الشخصية للمقومة . وهي معايير لا تستند على أسس ومعايير الإختيار السليمة ، وفق مفاهيم علمية حديثة تتناسب ومتطلبات القيادة الرشيدة .

ولقد سبق وأن ناقشنا الأسس والمعايير المختلفة للإختيار ، والتي اختلفت بإختلاف المداخل والزوايا التي تناولها كل باحث ، بدءاً بنظرية السمات : التي ترى أن اختيار القائد

الناجح يتوقف على توافر مجموعة من السمات الشخصية للفرد ، كالذكاء والإستقلالية والمعرفة الغزيرة بمجال عمله ... إلخ ، وانتهاءاً بنظرية المواقف التي ترى أن نجاح القائد يتوقف على قدرته في التعامل مع الموقف الذي يواجهه وتعديل أسلوبه وفق الموقف بما يحقق انجاز أعماله . والحقيقة أن إختيار أسلوب أو معيار معين على آخر لا يعنى الإختيار السليم ، لذلك لابد من مراعاة أسس سليمة ثابتة تقضي على مشكلة عدم كفاية معايير الإختيار السائدة في إدارة تعليم البنات بمكة . وهي إن كانت تناسب فترة معينة اقتضتها ظروف معينة ، فإنها لا تتناسب مع المرحلة القادمة التي نتطلع إليها بوجود قيادات إدارية تربوية مؤهلة تضطلع بمسئولياتها التي يأملها منها مجتمعها المتطلع إلى الأفضل . فعند وجود مديرة مدرسة مؤهلة تأهيلاً مناسباً يساعدها على تفهم أعباء مسئولياتها الإدارية والتربوية والقيادية داخل مدرستها ، إلى جانب وجود موجهة إدارية على إلمام واسع وعميق بأبعاد هذه المسئوليات التي تضطلع بأدائها المديرة ، وفي ظل إمكانات وظروف عمل مناسبة — تكون النتيجة إدارة مدرسية حديثة قادرة على التغيير والتطوير ، بل وداعية إليه وفق أحدث الأساليب والنظم التربوية والتنظيمية لأن صلاح التربية مرهون بصلاح إدارتها وتقدمها .

وحتى يكون المعيار ثابتاً ودقيقاً لإختيار تلك القيادات ترى الباحثة أن أسلوب تحليل الخصائص الإدارية والتربوية من واقع الأعمال المنوطة بتأديتهما الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة — هو أحد المداخل الصحيحة للمفاضلة بين المتقدمات الراغبات في شغل أي من الوظيفتين . ونكون بذلك قد وفرنا طاقات إدارية مهدرة قد يكون من الصعب التكهن بقياسها وإدراك خطورة أبعادها في الوقت الراهن .

٣ — عدم الإهتمام بالبرامج التدريبية :

إذا كانت الضرورة أوجدت قيادات إدارية غير مؤهلة تأهيلاً كافياً كما أوضحته نتيجة الجداول السابقة ، سواء بالنسبة لموجهات الشئون الإدارية ، أو الإدارة المدرسية ، كمرحلة من مراحل التطور التي مرت بها المملكة في طور نموها — فانه من الصعب قبول

بقاء هذا الواقع دون محاولة جادة لتطويره وتحسينه حتى يساير التطورات والتغييرات الهائلة في شتى ميادين العلوم ، وخاصة العلوم الإدارية التربوية ، فالإدارة لب كل تطور منشود .

والتدريب أثناء الخدمة أحد وسائل التطور والتقدم ، لأنه وسيلة الدولة في تنمية وتحسين مهارات موظفيها أثناء تطلعها نحو الأفضل .

وقد أكدت الدولة على وجوب العناية بالقيادات التعليمية لأهميتها في زيادة الكفاءة التشغيلية للنظام التعليمي ، حيث جاء في الخطة الخمسية الرابعة أن « القيادات التعليمية أساس كل نهضة تعليمية ، لذلك فإن تعيين القادة في مجال لتعليم العام يجب أن يعطى إهتماماً أكبر ، وذلك بمراعاة معايير دقيقة ومضبوطة منها : إعطاؤهم التدريب والإعداد اللازم لمباشرة عملهم ، كل حسب طبيعة المسئولية القيادية التي يتولاها » (وزارة التخطيط ، ١٤٠٥/١٤١٠هـ ، ص ١٨٥) .

الأمر الذي يدعو بتحقيقه للقضاء على جذور المشاكل الإدارية لأنها الأساس لظهور المشاكل التربوية التي قد تنجم عن عدم استيعاب الموجهة الإدارية ومديرة المدرسة لطبيعة مسئولياتهما ، فضلاً عن عدم وضوح تلك المسئوليات وإزدواجها في حقل العملية التربوية ، الأمر الذي يؤدي إلى الإجتهاد والإختلاف ، وأخيراً إلى المشاكل التي لا تنتهي .

٤ ـــ العادات الإجتماعية السلبية :

إن أثر المتغيرات التي تفرزها العادات الإجتماعية السائدة في المجتمع ، لا تؤثر على معطيات وسلوك الموظف وحده أثناء تأدية مهام وظيفته ، بل تتجاوزه إلى منظمته التي يعمل بها . ويرى (عبد المعطي محمد عساف ، ١٩٨٣ ، ص ٥٢ ـــ ٥٣) .

أنه « لا يعود ذلك إلى بعض الآثار والنتائج الفرعية أو الجزئية التي تترتب عليها بقدر ما يعود إلى إعتبار أن المتغيرات (القيمية) أو (الثقافية) تمثل الأساس الذي ينبع منه خصوصية أي منظمة كانت » .

وقد حدد أهمية تأثير هذه المتغيرات في النقاط الثلاث التالية :

١ ــ تمثل هذه المتغيرات أهم العناصر التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات في العمل وخارجه ، وتوجهه تبعاً لمقتضياتها . وبالتالي كلما كانت قيم العاملين في الإدارة ، وعاداتهم ، وعقائدهم حركية (أي تدفع في إتجاه العمل وعدم الكسل والمثابرة ...) كلما انعكس ذلك على ممارستهم في مواقع عملهم بإيجابية وفعالية عالية .

٢ ــ تشكل هذه المتغيرات معياراً ثقافياً فعالاً يمكن تحديد وتقويم السلوك على أساسه ، الأمر الذي قد يجعل بعض المواقف أو السلوكيات يحظى بالقبول والرضا بينما يحظى بعضها الآخر بعدم القبول .

٣ ــ تمثل هذه المتغيرات الأساس في خلق التوحد والإنسجام في داخل المنظمة ، حيث كلما تم بثها وانتشارها بين العاملين ، كلما توحدت معاييرهم واتجاهاتهم ، وبالتالي توحدت أهدافهم وتقاربت مع أهداف المنظمة . (ص ٥٣ ــ ٥٤) .

طبعاً هذا إذا كانت القيم السائدة إيجابية وتخدم أهداف المنظمة ، كاحترام مواعيد الدوام الرسمي ، وإنجاز العمل في موعده ، وإحترام المستفيدين من خدمات المنظمة وتقدير مشاعرهم ... إلخ . أما إذا كانت هذه العادات والقيم السائدة سلبية فإنها ــ بطبيعة الحال ــ تعرقل أهداف المنظمة وربما أدت إلى إيقاف نموها وتطورها . الأمر الذي يجب محاربتها والقضاء عليها ، فإنتشار ظاهرة المحسوبية والواسطة أحد المظاهر السلبية المنتشرة في مجتمعنا ، وهي ظاهرة تكاد لا تقتصر على جهة حكومية بذاتها أو غير حكومية ، الأمر الذي يترتب عليه شغل مناصب قيادية على قدر كبير من الأهمية والخطورة ــ بقدرات غير مؤهلة . بينما يوجد من هو أكفأ منها حرمته الواسطة والمحسوبية من شغلها .

وتعتبر مشكلة الواسطة والمحسوبية من المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري ، والتي تصاحب عادة شغل المناصب القيادية في الإدارات المدرسية ، أو عملية النقل من مدرسة إلى أخرى . فقد أظهرت نتائج الدراسات الإستطلاعية والمقابلة الشخصية مع موجهات الشئون الإدارية ــ وجود هذه الظاهرة الخطيرة . وهي المشكلة التي لم يجدن لها حلاً ، فغالباً تلغي قرارات إدارية على جانب كبير من الأهمية لسد شاغر في إحدى

المدارس بتدخل الواسطة أو محسوبية لأحد الأطراف ذات العلاقة بالنقل ؛ الأمر الذي يترتب عليه مشاكل إدارية كبيرة . فضلاً عن تجاهل تصرفات غير مسئولة من بعض المديرات أو المدرسات ، نظراً لوجود الواسطة ذلك الداء الخطير الذي استفحل أمره في مجتمعنا الإسلامي .

ولعل ما يؤكد انتشار هذه الظاهرة السلبية الخطيرة في مجتمعنا السعودي وما أكده الدكتور إبراهيم العواجي أحد المسئولين في الدولة بقوله : (١٣٩٨هـ ، ص ٥٧) : « الإدارة العامة بالمملكة كانت منذ نشأتها جسراً تعبر من خلاله القيم الإجتماعية لمختلف فئات المجتمع حسب أهمية كل فئة ، ودورها في صياغتها وتوجيهها .. ولا أظن أن أحداً قد ينكر أن أهم المؤثرات الإجتماعية في السلوك الإداري قد أصبحت اليوم قيماً إجتماعية بذاتها « فالمحسوبية » لم تعد تستغرب بل تشجع من الغالبية الساحقة في المجتمع ولا تجد استنكاراً من الفئة الباقية » .

إذن بقدر ما تكون الظواهر الإجتماعية الإيجابية عوامل دفع للمنظمة والموظفين — تكون الظواهر السلبية منها عوامل إعاقة في سبيل تحقيق المنظمة والأفراد لأهدافهم وطموحاتهم . فالمحسوبية التي تعيق عمل الموجهة الإدارية عن أداء عملها على أكمل وجه ، والتي تتدخل في تعيين المديرات بالمدارس ، والنقل تبعاً لكفاءتهن وقدراتهن وملاءمتهن للوظيفة — تمثل عقبة يواجهها التوجيه الإداري تعيق جهوده الرامية إلى تطوير العملية الإدارية بالمدرسة . فالشعور بأن الأمور تسير وفقاً للمحسوبية كافٍ لإحباط أي محاولة لتوجيه العمل بطريقة موضوعية وسليمة .

٥ — نمط القيادات الإدارية المدرسية السائدة :

استعرضنا فيما سبق الأنماط القيادية الثلاثة الشائعة في الحقل الإداري وتعرفنا على أسلوب كل نوع من هذه الأنواع : النمط الديموقراطي ، والأتوقراطي ، والمنطلق ، وخلصنا إلى القول أنه لا يوجد هناك قائد ديمقراطي طوال الوقت أو أتوقراطي إنما يوجد مزيج من هذا وذاك ، وقد يغلب نمط قيادي على آخر معظم الوقت مما قد يمكننا من

تمييز نمط عن آخر . وهو ما سنلقي الضوء عليه من خلال ما كشفت عنه المقابلة الشخصية لموجهات الشئون الإدارية والدراسة الإستطلاعية من نتائج أثبتت وجود هذه الأنماط بين مديرات المدارس والموجهات أنفسهن ، الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل إدارية نتيجة لسوء إستخدام النمط المناسب في الوقت والموقف المناسب ومع المرؤوسين المناسبين . فاستخدام الديمقراطية معظم الوقت من قبل مديرة المدرسة لمرؤوسات لا يقدرن المسئولية ، ولا يستطعن فهم أبعاد هذا الأسلوب بإيجابياته وسلبياته — لا يؤدي إلى الإنجاز بالصورة المأمولة من إتباع هذا الأسلوب . كذلك إتباع الأسلوب الأتوقراطي مع مرؤوسات على قدر كبير من الوعي والمسئولية يؤدي إلى نفس النتيجة ، من عدم الإنجاز المأمول ، لأن الأسلوب لم يراع نوعية المرؤوسات ، والأمر كذلك بالنسبة للأسلوب المنطلق أو الترسلي .

وخلاصة القول أن المشاكل القيادية الناجمة عن عدم تأهيل وإعداد القيادات الإدارية جاءت نتيجة عدم كفاية معايير الإختيار ، فضلاً عن عدم إدراك أهمية التدريب قبل الخدمة أو أثناءها ، بالإضافة إلى بعض المشاكل الناتجة عن بعض المظاهر السلبية المترتبة على بعض القيم والعادات الإجتماعية السلبية وأثرها على إضعاف الشعور بالرغبة في الإنجاز المتميز . نتيجة لمردودهاالسيء على العاملات في وظيفة التوجيه الإداري : كالواسطة والمحسوبية . وأخيراً تناولنا أنماط القيادات الإدارية السائدة بين مديرات المدارس ، وبعض موجهات الشئون الإدارية ، والمشاكل المترتبة عن عدم استخدام الأسلوب أو النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب ومع المرؤوسات المناسب لهن ذلك الأسلوب الأمثل في التعامل .

ثانياً — المشاكل التنظيمية والإدارية :

تعود أهمية وجود التنظيم كضرورة ملحة في تجميع جهود الأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف المنظمة ، وتوحيد هذه الجهود لتحقيق هذا الهدف وبدون وجود التنظيم تعم الفوضى أعمال الأفراد ، وتتضارب الجهود وتتبعثر ، وربما تعارضت وأثرت على عدم

تحقيق الهدف .

ذلك أن التنظيم يعتبر « الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها . عن طريق توزيع الصلاحيات والمسئوليات » (محمد شاكر عصفور ، ١٤٠٢هـ ، ص ٣٣) .

إذن بقدر ما يكون التنظيم ضرورة لأي منظمة ، فإن التنظيم السيء أو التنظيم الذي لا ينبى على الأسس والمباديء العلمية للتنظيم ينتج عنه مشاكل تعيق تقدم المنظمة وتطورها ، وربما أدت وظائفها ولكن ليس بالمستوى المأمول منها .

وقد استطاعت الباحثة من النتائج المشار إليها في المقابلة الشخصية والدراسة الإستطلاعية إستخلاص أهم المشاكل التي واجهت التوجيه الإداري والناجمة عن عوائق تنظيمية إدارية ، وقد ارتأت الباحثة تقسيم هذه المشاكل إلى الأنواع التالية :

١ — إزدواج المسئوليات .

٢ — المركزية وآثارها السلبية .

٣ — سلبيات نطاق الإشراف .

٥ — عدم الإستفادة من التقدم التقدم التقني للإدارة .

٦ — عدم كفاءة الإتصالات الإدارية .

وسيتم مناقشة كل نوع من هذه المشاكل للتعرف على أبعاد المعاناة التي تواجه موجهات الشئون الإدارية وتأثيرها على تطور وظيفة التوجيه الإداري .

١ — ازدواج المسئوليات :

وهذه من أبرز المشاكل التي ظهرت على سطح الواقع . فإلى جانب مسئوليات الموجهة الرئيسية في الإشراف والتي سبق مناقشتها ، عليها تأدية المسئوليات الجديدة التي تثقل كاهل الموجهة وتستنفذ الجزء الأكبر من طاقتها ووقتها : كعملية جمع البيانات والمعلومات الإحصائية من المدارس ، وتفريغ تلك المعلومات في كشوفات خاصة

وحفظها ، بالإضافة إلى كتابة التقارير التي يجب أن ترفعها عن مدارسها ، فضلاً عن إسناد مهمة التحقيقات الإدارية إليهن . وإذا اعتبرنا أن هذه المسئولية من صميم عملها ومهامها الرئيسية فلابد من الإعداد لهذه المسئولية وإتاحة الوقت الكافي لممارستها لإكتساب الخبرة الجيدة والمتطورة التي تعود بالفائدة على هذه المسئولية أو الوظيفة المستقلة بذاتها ، إذ أفادت نتائج المقابلة الشخصية أن من المشاكل التي تواجه الموجهة الإدارية طريقة السير في التحقيقات الإدارية واختيار أنسب الأساليب لإجراءها ، فضلاً عن أسلوب كتابة التوصيات والمقترحات بشأن القضية موضوع التحقيق ، مما يستنفذ جزءاً كبيراً من طاقتهن فيلجأن إلى الإجتهاد الشخصي لوضع الأسس التي تساعدهن على السير في تلك التحقيقات .

ذلك لأن التحقيقات الإدارية لم تكن من ضمن المسئوليات الواردة في دليل العمل الصادر من إدارة التوجيه التربوي . الأمر الذي اعتبره وظيفة مستقلة يجب أن تسند إلى متخصصات في هذا الحقل القانوني . لأن هذه الوظيفة في وضعها الراهن تمثل أكبر العراقيل في سبيل تطور التوجيه الإداري ، لأنها لا تعطي فرصاً جيدة للتجديد والإبتكار الذي نطالب به أو يطالب به المسئولون .

٢ — المركزية وآثارها السلبية :

تعتبر المركزية من أبرز سمات التنظيم في المملكة في جميع أجهزتها كما أشار إلى ذلك الدكتور إبراهيم محمد عواجي (١٣٩٨هـ ، ص ٥٢) بقوله : « إن المركزية شيء متوارث في التنظيم الإداري بالمملكة ولذلك فقد جاءت الأنظمة العامة مركزية في إتجاهاتها ونصوصها » .

إن تغلغل المركزية بالصورة التي وصفها الدكتور العواجي لجميع أجهزة الدولة يعطي انطباعاً عن الوضع لواقع القرارات والتعليمات الموضوعة في جهاز من أجهزتها وهو الرئاسة العامة لتعليم البنات . فجميع تلك القرارات حتى البسيطة منها لابد أن تتخذ وتصدر في الإدارة المركزية ، مما يعرقل تنفيذ كثير من الأعمال . وهذا ينطبق أيضاً على واقع ممارسة

الأعمال داخل مكتب التوجيه التربوي بمكة كأحد الوحدات التابعة للإدارات الفرعية للرئاسة . إذ أن على الموجهة الإدارية أن ترجع لمديرة المكتب في كل صغيرة وكبيرة . مما يؤخر إنجاز كثير من أعمالها لإزدحام وقت مديرة المكتب بمتابعة أعمال أخرى .

٣ ـــ سلبيات عدم تفويض السلطة :

يعرف الدكتوران عبد الكريم درويش وليلى تكلا التفويض بأنه (١٩٨٠ ، ص ٣٧٤) : « يعني منح سلطة معينة بواسطة سلطة أعلى . وهو يحمل في جوهره مسئولية ثنائية . فالشخص الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسئولاً أمام من فوضها إليه مباشرة للإختصاص الذي فوض فيه ، ومع ذلك يبقى الرئيس مسئولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه » .

ويعتبر عدم تفويض السلطة أحد أوجه المركزية الشديدة ، إذ يتخوف القائد المركزي من تفويض سلطاته وتحمل مسئوليات هذا التفويض ، إما لعدم ثقة في مرؤوسيه ، أو بهدف ترشيد الإمكانات والطاقات العاملة . ولعدم تفويض السلطة آثار سلبية كما أن لها آثارها الإيجابية في بعض الظروف . ويتوقف تفويضها أو عدم تفويضها على عوامل عديدة يجب أن تؤخذ في الإعتبار حتى لا تعرقل تنفيذ المهام والمسئوليات وفق مبادىء علمية صحيحة .

وضرورة الأخذ بمبدأ تفويض السلطة تستدعيها سرعة إيقاع العصر ، التي نادى بها رواد الفكر الإداري ، أي بأخذ أسلوب اللامركزية في تنفيذ القرارات كأسلوب أمثل لسرعة إنجاز الأعمال ، وعدم تكدس المسئوليات البسيطة أمام الجهات العليا التي يجب أن لا تهدر طاقاتها في أعمال عادية يمكن أن يبت فيها من دونهم من المستويات .

ولكن واقع حال ممارسة وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة غير ذلك ، وعلى وجه الخصوص بمكتب التوجيه الإداري ذات العلاقة المباشرة بهذه الوظيفة . إذ أن عدم منح الصلاحيات اللازمة والكافية من أحد المشاكل البارزة التي يعاني منها التوجيه الإداري ، فاتخاذ أبسط القرارات لحل مشكلة تواجه موجهة الشئون الإدارية

بإحدى مدارسها لابد فيه من الرجوع إلى مديرة المكتب لأخذ موافقتها عليه مما يطور المشاكل الصغيرة إلى قضايا تحقيقية تستنفذ جهد ووقت المسئولات ذات العلاقة . الأمر الذي يدفع مديرة المدرسة إلى إخفاء الكثير من المشاكل التي تواجهها خوفاً من تحويلها إلى قضايا تستنفذ كل وقتها ، مما يجعلها تجتهد في حل تلك المشاكل بمفردها . وقد أثر هذا الوضع على تقدم وتطور الإدارات المدرسية كثيراً . فضلاً عن أن هذا الوضع أدى إلى إعاقة الموجهات عن إتخاذ أي مبادرة إيجابية لتطويره إذ أفادت نتائج المقابلة الشخصية لهن ونتائج الدراسة الإستطلاعية — أنهن يرغبن في التطوير وتغيير الأوضاع الراهنة لوظيفة التوجيه ، وخاصة السلبية منها ، ولكن تقف عقبة عدم منح الصلاحيات اللازمة معوقاً رئيسياً في إحباط الكثير من الآمال والتطلعات .

٤ — اتساع نطاق الإشراف :

عرف الدكتور مدني نطاق الإشراف أو التمكن (١٤٠١هـ ، ص ٤٠٥) بأنه : « حدود القدرة على الإشراف أو الرقابة التي يمكن أن يقوم بها الرئيس تجاه عدد معين من المرؤوسين » .

وقد اختلفت الآراء حول العدد أو النطاق الأمثل للإشراف بالنسبة للقائد ، ولكن اتفقت معظمها أن تضييق نطاق الإشراف للقائد يمكنه من الإشراف الفعال الكفء . ولو قارنا نطاق الإشراف لموجهة الشئون الإدارية في إدارة تعليم البنات بمكة مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري لوجدناه يتعارض مع مبدأ المطالبة بتضييق نطاق الإشراف . إذ يتراوح نطاق إشراف الموجهة الواحدة ما بين ٦١ — ٩٨ إدارية . (مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٩هـ) . يجب عليها رفع تقارير سنوية عنهن إلى المسئولين مع الأخذ في الإعتبار الفرق بين مستوى وسائل الإتصال وأساليب ونظم جمع المعلومات وتبويبها وفرزها بين الوضع الراهن في إدارة تعليم البنات بمكة وبين الشركات الكبرى وإدارات التعليم بالدول المتقدمة التي تنادي بمبدأ تضييق نطاق الإشراف ، فضلاً عن نوعية القيادات الإدارية المؤهلة لديها .

ففي دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة لمائة من الشركات الأمريكية الكبرى وجدت أن الأشخاص الذين يرفعون تقارير أعمالهم إلى رؤسائهم يتراوح ما بين واحد إلى أربعة وعشرين في المستوى الإداري الأعلى في التنظيم . وستة وعشرون رئيساً من رؤساء هذه الشركات يشرفون على ستة أشخاص أو أقل . وكان متوسط نطاق الإشراف في هذه الشركات تسعة أشخاص . (مدني علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٤٠٦) .

نستخلص مما سبق أن من الأهمية إشراف القائد الإداري على عدد قليل من المرؤوسين حتى يتاح له الوقت الكافي لإدارتهم بفاعلية . الأمر الذي يعاني منه التوجيه الإداري بمكة وتعتبره موجهات الشئون الإدارية من المعوقات الرئيسية الكبرى التي تؤثر على مستوى أدائهن لمسئولياتهن الوظيفية .

وقد حدد الدكتور فؤاد الشيخ العوامل التي يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند تحديد نطاق الإشراف الأمثل أو الأنسب للمنظمة بالنسبة للقائد الإداري من تلك العوامل بما يلي : (١٩٨٢ ، ص ١٢٣) .

١ — مهارة القائد وقدراته وتكوينه النفسي والإجتماعي .

٢ — مهارة المرؤوسين وقدرتهم وتكوينهم النفسي والإجتماعي .

٣ — مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤساء والمرؤوسين .

وعلى ذلك يصبح تضييق نطاق الإشراف في مجال التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات وفق ما سبق شرحه ضرورة ملحة تحكمها عدة اعتبارات في رأي الباحثة متمثلة في الآتي :

١ — القصور المسبق في إعداد موجهة الشئون الإدارية التي على رأس العمل .

٢ — القصور المسبق في إعداد مرؤوساتهن من مديرات وإداريات .

٣ — تنوع خلفية الرئيسات والمرؤوسات العلمية والمهنية .

٤ — تنوع وتفاوت خبراتهن في مجال الممارسة العملية .

٥ ــ عدم كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بالصورة المأمولة منها .

٦ ــ تنوع المناطق الجغرافية في منطقة مكة التعليمية .

٧ ــ تنوع الخلفية الثقافية والأنماط الإجتماعية للرئيسات والمرؤوسات لمفهوم القيادة .

٨ ــ القيود الإجتماعية التي قد تحد من تحرك الموجهة بفاعلية وكفاءة لإنجاز المهام المسندة إليها لتنوع وإختلاف المناطق الجغرافية وتباعدها .

إذن لابد من إعادة النظر في طريقة توزيع نطاق الإشراف بالنسبة لوظيفة التوجيه ، عن طريق زيادة عدد موجهات الشئون الإدارية بالوسائل المناسبة لإستقطاب الكفاءات الإدارية الجيدة لأن العدد الحالي لا يغطي الزيادة المضطردة في عدد المدارس ، إذ يبلغ عددهن تسعة موجهات فقط ، بينما بلغ عدد مدارس التعليم لمختلف المراحل بمدينة مكة بما فيها القرى والهجر أكثر من مائة وسبع وخمسين مدرسة . (مكتب التوجيه التربوي ، ١٤٠٩هـ) .

٥ ــ عدم الاستفادة من التقدم التقني للإدارة :

تعرف التقنية الإدارية أو التكنولوجيا الإدارية : (محمد أحمد الغنام ، ١٤٠٤هـ ، ص ١٠٨) : « بأنها مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المشكلات العلمية بغية حلها ، في ميدان الإدارة دون أن يعني ذلك بالضرورة إستخدام الآلات في التطبيق » .

إذن التقنية الإدارية بهذا المفهوم لا تعني إستخدام الآلات : من عقول ألكترونية وغيرها من وسائل العصر الإعلامية وغيرها . إنما تعني استخدام أساليب ونظم حديثة تحل محل الأساليب والنظم القديمة .

وقد حدد الغنام دواعي إستخدام وسائل وأساليب التقنية الإدارية الحديثة فيما يلي :

١ ــ التغيير في طبيعة الحياة والمشكلات التي تواجهها الإدارة أياً كان مجالها .
هذا التغيير الذي تولد عن ازدياد معدلات سرعة التطور الناتج عن :

(أ) إزدياد درجة التعقد والتشابك في جوانب الحياة الإنسانية .

(ب) النظرة المستقبلية طويلة المدى .

(جـ) الأخذ بالعلم والتكنولوجيا أو التقنية الآلية على نطاق واسع وبمستويات عليا .

(د) تضخم المعارف وانفجارها .

(هـ) زيادة الإتجاه نحو مجتمعات الخدمات والرفاهية .

٢ ــ التطور الكبير في التكنولوجيا أو التقنية الآلية ــ وبخاصة العقول الإلكترونية والإمكانيات الهائلة للإفادة منها في إجراء البحوث ومعالجة المعلومات والمعاونة في إتخاذ القرارات .

٣ ــ الإتجاه إلى مزيد من عقلنة الإدارة وظهور آفاق ووظائف ومفاهيم جديدة فيها : مثل التخطيط ، واتخاذ القرارات المستقبلية .

٤ ــ كبر حجم وأهداف التعليم وتغير محتوى مناهجه يستدعي الأخذ بهذه الوسائل التقنية . (المرجع السابق ، ١٤٠٤هـ ، ص ١١١ ــ ١١٢) .

والمثير في طبيعة التقنية كما يقول الدكتور بكر عبد الله بكر مدير جامعة البترول والمعادن في المملكة : (١٤٠٥هـ ، ص ٢٣٠) : « هو تناميها المطرد وتقدمها السريع والفجوة الرهيبة المتفاقمة بين مالكها وفاقدها) .

إذا كانت هذه طبيعة التقنية في الدول المتقدمة ، فماذا ننتظر ونحن دولة تأمل اللحاق بركب هذه الدول ، ولا أدل على هذا الأمل مما حققته المملكة من إنجاز رائع بوصول أول رائد فضاء عربي اجواز الفضاء لإطلاق أحد وسائل هذه التقنية المتنامية .

والتربية هي الميدان الذي تنطلق منه الدول المتقدمة لتحقيق آمالها وأحلامها الواسعة . وهو أول ما فعلته الولايات المتحدة الأمريكية ــ عندما انطلق أول قمر صناعي للاتحاد السوفيتي ــ فوصلت إلى ما هي عليه الآن : من تقدم تقني يأخذ الألباب .

وهو ما ننشده حين نعتبر عدم استخدام وسائل التقنية الحديثة في أجهزة التعليم أحد

المشاكل التي تعرقل تقدمنا وتطورنا . فاستخدام الأجهزة الألكترونية ، والإعتماد على الأساليب التقنية في وظيفة التوجيه الإداري باعتبارها الوظيفة الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات الإحصائية يسهم في تطور هذه الوظيفة الحيوية . إذ أغلب مشاكل التوجيه الإداري نابعة من الأساليب التقليدية في عملية جمع البيانات ، وتحليلها ، وحفظها لحين الحاجة إليها . الأمر الذي يستدعى انشاء قسم مستقل لهذه العملية مجهز بأحدث الوسائل والأساليب التقنية وإمداده بالخبرات المناسبة لتأدية مسئولياته ، أو تطوير قسم الإحصاء الموجود الآن بموظفتين فقط ، الأمر الذي يؤدي دائماً إلى إسناد بعض مهامه إلى موظفات التوجيه الإداري واعتبار ذلك ضمن مسئولياتهن الرئيسية التي لم يشتمل عليها دليل العمل . وإذا كان ذلك من ضمن مسئوليات وظيفة التوجيه الإداري فلابد من إعادة النظر في وضع القسم بالشكل الذي تحدثنا عنه حتى يكون عامل دفع لإنجاز مهام هذه الوظيفة الحيوية التي يترتب على تطويرها تطوير الإدارات المدرسية وليس عامل معوق كما هو عليه الحال الآن .

٦ ـــ عدم كفاءة وسائل الاتصال الإدارية :

« ظهرت أهمية الإتصالات كعامل مهم في استمرار الحياة وازدهارها على وجه الأرض . منذ زمن بعيد ، ولعبت وسائل الإتصال دوراً كبيراً في نمو الفكر الإنساني وتقدم الحضارة الإنسانية ، وأتخذها كثير من العلماء والباحثين معياراً عند المقارنة بين الحضارات والشعوب المختلفة بحيث يقاس مدى رقيها بمقدار ما أحرزته من تقدم في هذا المجال » . (حسين حمدي الطوبجي ، ١٤٠١هـ ، ص ٢١) .

وعليه يمكن تعريف الإتصال كما عرفه ماكفار لاند بأنه : (فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٧١) . « عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد » .

إذن لابد أن تعمل وسائل الإتصال بفاعلية حتى تستطيع نقل المعلومات بالمفهوم الذي يريده ناقل المعلومات ، أي أن كفاءتها تتوقف على مدى ما يفهمه متلقي تلك المعلومات . لأن أهمية الإتصالات كما يقول ايرل بوسترونج : (١٩٧٦ ، ص ٢٩٠)

« لا تنبع من محاولة توصيل المعلومات . ولكن التركيز على توصيل المفهومات » .

والمشكلة الرئيسية التي تواجه التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات في مكة في عملية الإتصالات تتوقف — في رأي موظفاته كما أفادت بذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية والمقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة معهن — على العوامل التالية :

١ — الفارق التعليمي بين موجهات الشئون الإدارية وبين بعض مديرات المدارس ، الأمر الذي يؤدي إلى سوء فهم التعليمات ، وبالتالي تنفيذها بصورة خاطئة .

٢ — قلة الزيارات الميدانية للمدارس يؤدي أيضاً إلى سوء الفهم في تطبيق التعليمات واللوائح التنظيمية ، نظراً لكثرة عدد المدارس التي تشرف عليهن الموجهة لإتساع نطاق الإشراف ، فضلاً عن بعد المدارس عن بعضها ، وعدم توافر وسائل المواصلات الفردية الكافية .

٣ — طبيعة بعض المديرات النفسية والإجتماعية لها تأثير كبير في عدم فهم القرارات والتعليمات بالصورة الصحيحة ، كما أن طبيعة تكوين الموجهة لها التأثير ذاته .

٤ — سيطرة الفكرة القديمة لمفهوم التفتيش على أذهان الموجهات والمديرات مازالت تمثل عائقاً كبيراً في تبادل المعلومات الصحيحة بين الطرفين .

٥ — الميل الطبيعي للقادة في سماع الأخبار السارة عن الأداء دون الأخبار غير السارة ، الأمر الذي يحجب الكثير من المعلومات الضرورية عن الموجهات بخصوص المشاكل التي تواجه المدرسة مما قد يضيع كثيراً من فرص الإصلاح .

٦ — تحويل أبسط المشاكل إلى قضايا إدارية تستدعي التحقيق ، الأمر الذي يؤدي أيضاً إلى حجب تلك المشاكل عن المسئولين والمسئولات مما قد يعرض المعلومات المنقولة عن الواقع للتحريف والتشويه .

إذن كفاءة القائد وفعاليته في إتخاذ القرارات السليمة تتوقفان على عناصر كثيرة أهمها القدرة على وجود نظام فعال في الإتصالات ، لأن الإتصال عملية ذات إتجاهين ،

أي أن كل فرد في هذه العملية هو مرسل ومستقبل في نفس الوقت للمعلومات والأفكار . (فؤاد الشيخ وآخرون ، ١٩٨٢، ص ١٧٢) .

الأمر الذي يستدعي إزالة كل العوامل المعوقة السالفة الذكر ، حتى يتسنى لنظام الإتصال القيام بوظيفته في نقل المعلومات المراد نقلها من وإلى المسئولين بكفاءة وفعالية .

ملخص ما سبق :

تناول هذا الجزء أهم المشاكل التنظيمية الإدارية والتي اشتملت على إزدواج المسئوليات الإدارية كإسناد أعمال إدارية عادية يمكن القيام بها من قبل موظفات ذات مستوى تأهيلي عادي ، بالإضافة إلى مسئولياتهن الرئيسية مما يؤثر على مستوى أدائهن لها بصورة طيبة . والآثار السلبية للمركزية ، وعدم تفويض السلطة ، وما يترتب عليهما من تأخير في إنجاز الكثير من الأعمال الضرورية ، كما تناول هذا الجزء الآثار المترتبة على عدم الاستفادة من التقدم التقني للإدارة . لأن عن طريقها يتم إنجاز الأعمال بصورة سريعة وأكثر كفاءة ، وأخيراً تناول الجزء عدم كفاءة الإتصالات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها . وكل تلك العوامل تؤثر على تطور وظيفة التوجيه الإداري .

الفصل الرابع

ماينبغي أن يكون عليه التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة

مقدمة :

المبحث الأول : النموذج الأصلي للتطوير الإداري

المبحث الثاني : تبني النموذج المقترح لتطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .

المبحث الأول

النموذج الأصلي المقترح للتطوير الإداري

مقدمـــة :

من واقع استعراض الإطار النظري لوظيفة التوجيه الإداري ، والمسئوليات التـــي تضطلع بها قياداته ،وأهم صفات وخصائص هذه القيادات ، والأسس والمعايير التي يتم في ضوئها إختيار هذه القيادات كل ذلك في ضوء بعض نظريات المدارس الفكرية المختلفة .

ــ ثم تعرفنا على واقع ممارسات القيـادات الإداريـة لوظيفـة التوجيـه ، والإدارة المدرسية ، والموجهات التي أثرت على تنفيذ مسئوليات موجهـات الشئـون الإداريـة والمشاكل التي عانى منها خلال ممارسته لوظائفه . كل ذلك من واقع الوضع الراهـن وفي ظل بعض النظريات الحديثة التي ساهم بها رواد الفكر الإداري بهدف الوقوف على بعض الحلول التي قد تسهم في معالجة القصور الناجم عن ممارسات هذا الواقع ، وذلك بتبني نموذج مقترح للتطوير وفق التصورات التي تم استنتاجها من خلال هذه الدراسة .

وقد كان إختيار هذا النموذج الذي قام بطرحه الدكتور على محمد عبد الوهاب ، واضعاً تصوراته لأهم عناصره ، التي يأمل من خلالها معالجة أهم المشكلات التي تواجه الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ، وتحقق لها التنميـة والتطويـر الإداري . لأن الباحثة ارتأت إمكانية تطبيقه في إدارة تعليم البنات بمكة بهدف تطوير وظيفة التوجيـه الإداري وتنمية وتطوير قيادته الإدارية باعتبار أن إدارة تعليم البنات إحدى الإدارات التابعة للجهاز الحكومي في الدولة ، وهو جهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات ، والتي يسري عليها من الأنظمة والقرارات العامة ما يسري على غيرها من المنظمات الحكومية الأخرى .

تتكون عناصر هذا النموذج كما يلي :

أولاً : الأساس الديني .

ثانياً : الإطار الفكري .

ثالثاً : تنمية وتطوير المديرين .

رابعاً : تنمية وتطوير القوى العاملة .

خامساً : تطوير التنظيم وأساليب العمل .

وسيتم إلقاء الضوء على أهم جزئيات هذه العناصر بشيء من الإيجاز ، ثم محاولة الإستفادة من مضمون تلك العناصر المطروحة ، مع الأخذ في الإعتبار إمكانية التصرف في تعديل ما يتعارض مع مضمون وهدف البحث الحالي ، والذي من أجلهما تم تبني هذا النموذج في ضوء ما تأمله الباحثة منه في تطوير وظيفة التوجيه الإداري وقياداته الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة .

وفيما يلي عرض موجز لأهم تلك العناصر المطروحة : (علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ) .

أولاً ـ الأساس الديني :

تعتبر الشريعة متمثلة في القرآن الكريم والسنة المطهرة هي مصدر كل العلوم وأساس كل الأنظمة بما تحتويه من قيم أصيلة تحض على إخلاص النية والرغبة الصادقة في الإنجاز والتحصيل والشعور بالمسئولية والعمل الصالح . (ص ٢٥٣) .

ثانياً ـ الإطار الفكري :

ويتكون هذا الإطار من فلسفة إدارية قوامها : مجموعة من المفاهيم التي تلائم البيئة التي يعمل فيها المديرون وهي كما يلي : (ص ٢٥٥) .

١ ـ إن التنمية والتطوير الإداري عملية متعددة الجوانب تشمل : البشر ، والوسائل ، والأساليب ، أي أن لها أبعاداً إنسانية وفنية وتنظيمية وإجتماعية وبيئية .

٢ — مفهوم العملية الإدارية وضرورة النظر إليها على أنها مجموعة من الوظائف المتداخلة تؤدي في محيط معين من الظروف بعضها مساعد وبعضها معوق .

٣ — طبيعة السلوك البشري ومدى فهم المديرين لسلوك العاملين معهم يتوقف عليه نجاح منظماتهم .

٤ — النظر إلى الوظيفة العامة على أنها تحقق مصلحة متبادلة بين الفرد والمجموع .

ثالثاً — تنمية وتطوير المديرين :

ذلك أن تنمية المديرين والعناية بتطويرهم يعني إعداد جيل إداري يتميز بالمقدرة والمهارة في قيادة الأفراد عن طريق : (ص ٢٥٧ — ٢٥٨)

١ — الإختيار السليم للمديرين .

٢ — التدريب والتطوير .

٣ — تحديد صلاحيات المديرين .

٤ — تقويم للمتغيرات التي تحدث معهم .

٥ — تبنيهم للمتغيرات التي تحدث حولهم .

رابعاً — تنمية وتطوير القوى العاملة : (ص ٢٥٨ — ٢٦٠)

وهذا لا يقل أهمية عن إعداد المديرين لإعداد أفراد قادرين على القيام بالمهام الموكولة إليها وذلك بإتباع الخطوات التالية :

١ — تخطيط القوى العاملة على المدى القصير والطويل .

٢ — إستثمار الكفاءات الموجودة ، والإختيار السليم لها .

٣ — التدريب المستمر على أسس مدروسة .

٤ — تنمية روح العمل الجاد عند الموظفين الوطنيين .

٥ ـــ إنشاء نظام متكامل للحوافز .

٦ ـــ التقويم الموضوعي للأداء .

٧ ـــ استخدام الأساليب الحديثة في التعامل مع الأفراد .

خامساً ـــ تطوير التنظيم وأساليب العمل :

ويتمثل هذا الجانب من التطوير في العناصر الآتية : (ص ٢٦٠ ـــ ٢٦١)

١ ـــ الإصلاح الإداري ، والذي لا يعني فقط إعادة التنظيم أو إستحداث وظائف إدارية جديدة ، ولكنه يعني إصلاحاً شاملاً ذاتياً وإجتماعياً .

٢ ـــ إعادة النظر في اللوائح والإجراءات التي لم تعد ملائمة للمتغيرات الحديثة .

٣ ـــ تصميم الأساليب والنماذج الملائمة بعد دراسة أهداف العمل ومتطلباته .

٤ ـــ إقامة نظم سليمة للمعلومات والإفادة من الحاسب الآلي .

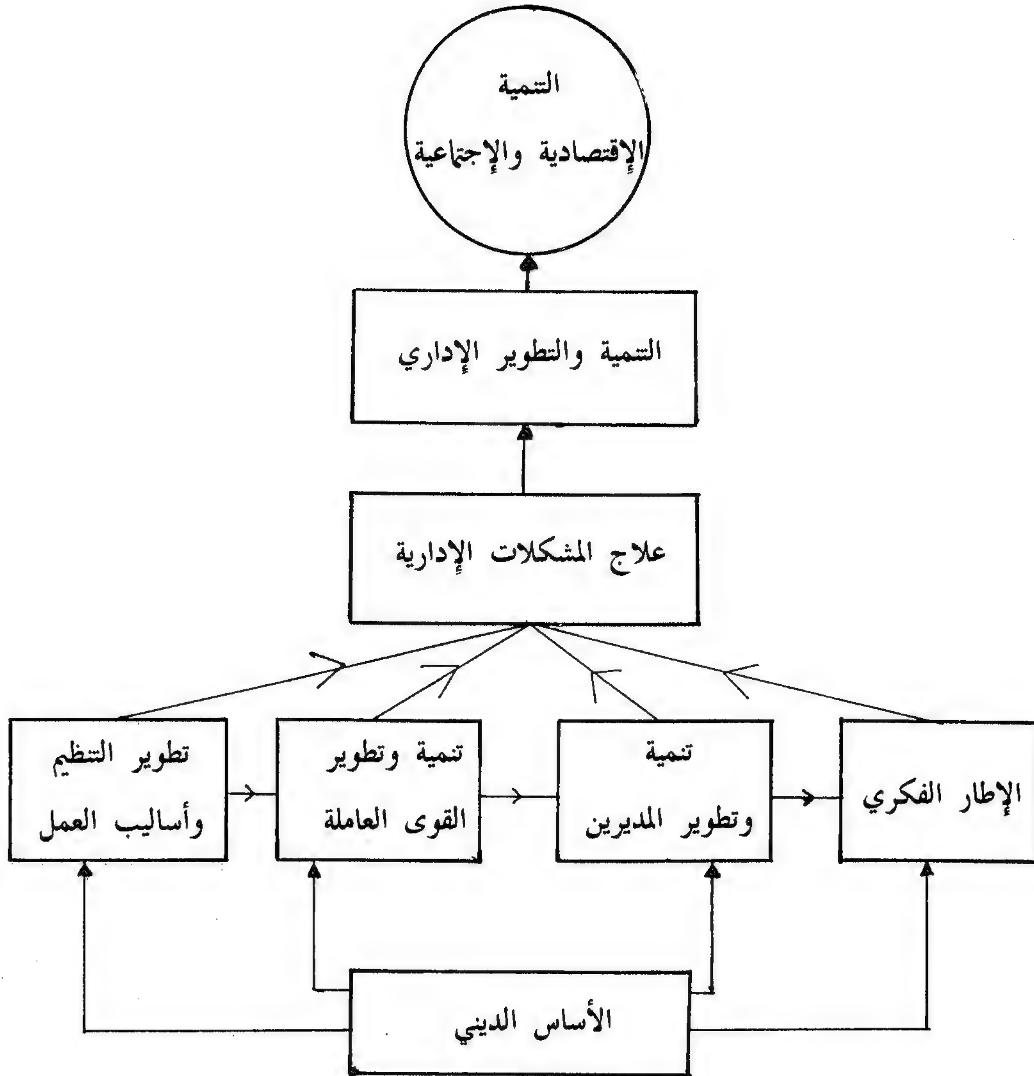
٥ ـــ التقريب بين القانونيين والإداريين ، حتى يتم التوصل إلى الأصول القانونية والجوانب الفنية للعمل من خلال تصميم الأنظمة واللوائح المشتركة بينهما .

٦ ـــ وضع الأنظمة والإجراءات التي تكفل التنسيق بين المشروعات المختلفة وتكامل المجهودات بين الإدارات التي تخطط وتنفذ وتراقب هذه المشروعات بمستوى عالٍ من الإنتاجية .

٧ ـــ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن مشكلات إدارية محددة .

النموذج الأصلي المقترح للتطوير الإداري

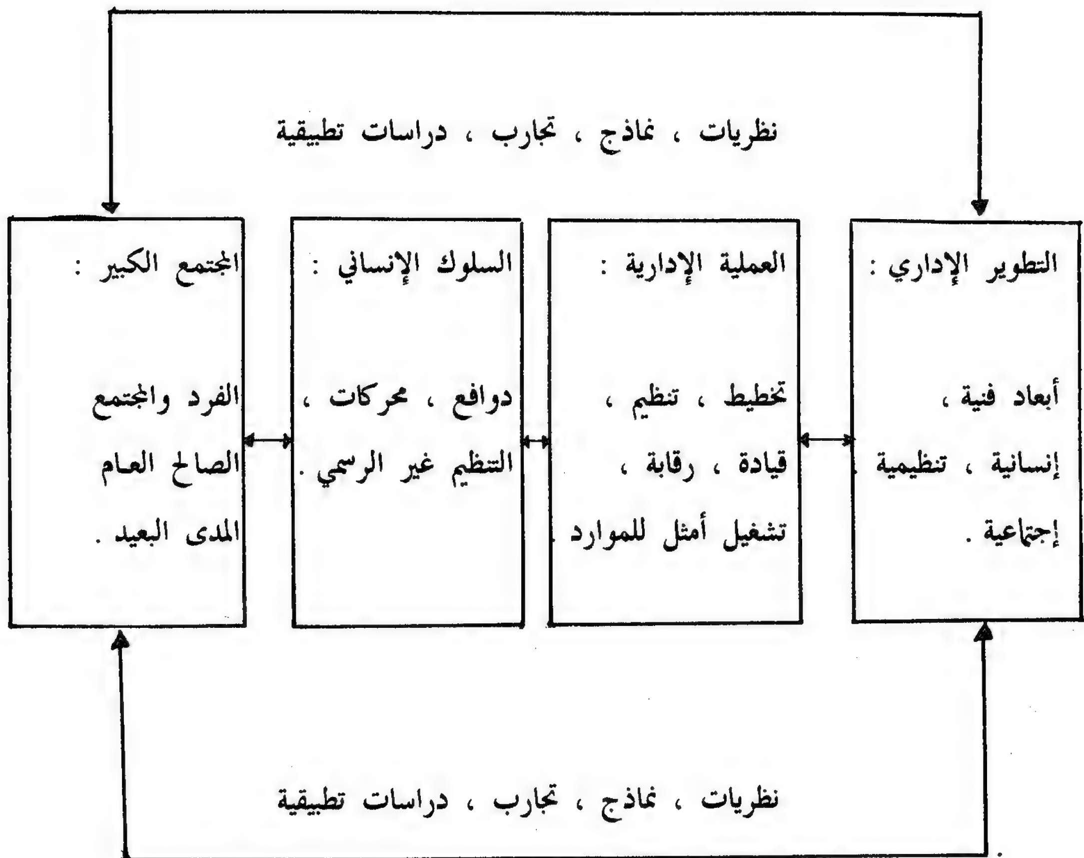
شكل رقم (١)



شكل رقم (١) : (علي محمد عبد الوهاب ، **مقدمة في الإدارة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ ، ١٩٨٢ ، ص ٢٥٤) .

شكل رقم (٢)

الإطار الفكري للمديرين



شكل رقم ٢ : (علي محمد عبد الوهاب ، **مقدمة في الإدارة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ — ١٩٨٢م ، ص ٢٥٦) .

المبحث الثاني

تبني النموذج المقترح لتطوير وظيفة التوجيه الإداري

بعد عرض النموذج الأصلي المقترح للتطوير الإداري ، الذي اقترحه الدكتور علي محمد عبد الوهاب ، يمكن تصور النموذج لتطوير وظيفة التوجيه الإداري في ضوء عناصره المطروحة ، مع الأخذ في الإعتبار أن التعديل الذي سيأتي على هذه العناصر إنما جاء ليتناسب مع طبيعة وظيفة التوجيه التربوية والإدارية ، لإختلاف مكونات عناصر هذه الوظائف في العمل التربوي بحكم وظيفتها التربوية عن مكوناتها في الوظائف الإدارية الأخرى .

والباحثة إذ تعرض هذا النموذج لتأمل أن يتحقق الهدف من تبنيه بالإسهام في تطور وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة .

أولاً ـــ الأساس الديني :

تنبثق السياسة التعليمية في المملكة من المنبع الثر للشريعة الإسلامية المتمثلة في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة لذلك فإن « الولاء لشريعة الإسلام وإستقامة الأعمال يعتبر من المقومات الواجب توافرها في كل من يتولى منصباً قيادياً حتى ينجح العمل الذي تتولى مسئولياته ، وتثمر الجهود التي تبذلها في سبيل تحقيق الأهداف الدينية والإجتماعية المختلفة لذلك ينبغي على الموجهة التحلي بالفضائل والتمسك بالقيم الدينية وإحترام التقاليد والتستر والإلتزام بآداب التعامل مع الغير والحرص على حب النظام وإحترام المواعيد وبذلك تكون قدوة صالحة يقتدى بها » (إدارة التوجيه التربوي ، ١٣٩٩هـ) .

هذه إحدى الخصائص التي وضعتها الرئاسة والتي يجب أن تتحلى بها القيادات الإدارية والتربوية ، لأن الشريعة الإسلامية هي أساس كل التنظيمات والتشريعات التي تعمل

من خلالها جميع أجهزة الدولة الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ، فهي النبراس المضيء للتعامل بين الحاكم والمحكوم . ولابد أن تكون كذلك بين القائد ومرؤوسيه كما جاء بها القرآن الكريم ، وفسرته السنة المطهرة في أقوال وأفعال المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام .

ثانياً — الإطار الفكري :

إن تفهم أبعاد مفاهيم هذا الإطار يساعد الموجهة الإدارية على تحمل تبعية مسئوليات وظيفتها ، والتفاني لإبتكار الوسائل والأساليب التي تعمل على تحسينها وتطويرها .

وتتكون أبعاد هذا الإطار من مجموعة مفاهيم تلائم بيئة العمل الإداري والتربوي وهي كما يلي :

١ — التطوير الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة كعملية شاملة متعددة الجوانب تهتم بالإنسان والوسائل والأساليب ، أي لها أبعاداً إنسانية وفنية وتنظيمية وإجتماعية وبيئية . لذلك يعتبر مدخل النظم أحد هذه المفاهيم التي تعطي الموجهة الإدارية فرصة الإنطلاق السليم نحو التطوير المنشود ، حيث يقوم مفهوم هذا المدخل على النظر للمنظمة « على أنها كيان متكامل أو منظومة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل . أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها ، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعاً ويؤثر فيها . وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى ، ومن ثم المنظومة في مجموعتها تتغير أيضاً » . (على محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٠٥) .

إذن الإنطلاق من هذا المفهوم يمكن الموجهة الإدارية أن يكون عملها منطلقاً من وعي كامل بكل مدخلات النظام ومخرجاته وبالعمليات التي تحدث فيه ، والمؤثرات الداخلية والخارجية في عملياته ، لأن هذا الوعي يمكنها من إتخاذ القرار المناسب المتعلق بالتطوير والتحسين وحل المشكلات .

٢ — العملية الإدارية : وتتمثل في وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والقيادة . وقد اقترح مصمم هذا النموذج الدكتور عبد الوهاب إضافة وظيفة جديدة ، وهي وظيفة الإبتكار والتجديد ، وقد تم تصنيفه ضمن هذا الإطار ضمن وظائف العملية لإيمان الباحثة بأهمية الإبتكار والتجديد في مجال الإدارة التربوية التي تعتبر أحوج المجالات لهذه الوظيفة ، لخطورة شأنها على تقدم ورقي الأمم . والعملية الإدارية وظائف متداخلة مع بعضها ، يعتمد بعضها على بعضها الآخر . « إذ تحيط بالإدارة مجموعة من الظروف البيئية ، وتخضع هذه الظروف لتغيرات يترتب عليها أن تغير الإدارة أو تعدل في خططها وأهدافها وأسلوبها القيادي أو معايير قياس النتائج ... إلخ . لكي تواجه التغييرات التي تحدث في البيئة وتتكيف معها » (علي محمد عبد الوهاب ، ١٤٠٢هـ ، ص ٢٥) .

إذن لابد لتطوير عمل التوجيه من أن يكون هناك إدراك كامل ومعرفة جيدة لوظائف العملية الإدارية ، تلك المعرفة التي تمكن الموجهة الإدارية من القيام بهذه الوظائف على أحسن وجه متبعة أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري في الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة . وهذا الإدراك والمعرفة بالعملية الإدارية لا يتأتى بدون الإعداد الجيد للموجهة سواء كان ذلك قبل دخولها الخدمة أو أثناء ممارستها لعملها .

٣ — فهم طبيعة السلوك البشري : أي قائد إداري أو مدير لا يستطيع أن يؤدي مهمام عمله بنجاح إلا من خلال فهمه الواعي لطبيعة سلوك الأفراد الذين يتعامل معهم ، لأن « معرفة التجارب السابقة لشخص ما ولبيئته التي عاش فيها تجعل من السهل تفهم أسلوبه في السلوك » (ماك بين وآخرون ، ١٩٦٨ ، ص ١٤٩) .

ولكي تحقق الموجهة الإدارية أهداف عملها بفاعلية ونجاح عليها أن تحقق التوافق الإجتماعي بينها وبين مرؤوساتها ، ولا يتحقق لها ذلك إلا عن طريق تكوين « علاقات تتسم بالتعاون والتسامح والإيثار فلا يشوبها العدوان أو الارتياب أو الإتكال أو عدم الإكتراث لمشاعر الآخرين » (أحمد عزت راجح ، بدون تاريخ ، ص ٥٩٨) .

ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تنمية ذاتها أيضاً باستيعاب العلوم الحديثة ذات

العلاقة بمجال تخصصها .

٤ ــ الصالح العام : إن النظر إلى الوظيفة العامة على أنها تحقق مصلحة متبادلة بين الفرد والجماعة ، وأن أدائها بنجاح يعود بالفائدة عليها كموظفة وعلى أفراد مجتمعها يجعلها تضع أهداف هذا المجتمع نصب عينيها للتخطيط لبلوغها على أسس علمية سليمة وبالتالي إفهام من تتعامل معهن لتحقيق هذه الغاية . ولكي تستقر هذه المفاهيم في ذهنها وتتفاعل ، عليها الإطلاع على أحداث النظريات والأبحاث في محيط بيئتها المحلية والعربية العالمية لأخذ ما يتناسب مع بيئتها وثقافة مجتمعها وبتطويع نتائج تلك الدراسات لخدمة مصالح مجتمعها والتي بتحقيقها تتحقق مصالحها كفرد وعضو في هذا المجتمع .

ثالثاً ــ تنمية وتطوير الموجهة الإدارية :

إن تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموجهة الإدارية كقائد إداري ، وتربوي يعني إعداد جيل من الكوادر القيادية يتميز بالقدرة ويتسلح بالمهارات المعرفية للوصول من خلال أدائها لوظائفها إلى الغايات المحددة المطلوب تأديتها وذلك من خلال :

١ ــ الإختيار السليم المبني على مواصفات الوظيفة وشروطها والخصائص المطلوبة لشغلها . أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٢ ــ التدريب والتطوير للعاملات منهن على رأس العمل ، لتطوير وتنمية قدراتهن وفق ما يستجد من أساليب ووسائل تسهم في تنمية معارفها بأبعاد مسئولياتها الحالية والمستقبلية . إلى جانب الإهتمام بالتدريب العملي لواقع ممارستها الوظيفية لصقل تجربتها وخبرتها ، بالإضافة إلى العمل على تطوير التنظيم الذي يعمل على تقدم الأفراد والجماعات في تناسق وتكامل .

٣ ــ تحديد صلاحياتها ، إن إعطاء قدر من الصلاحية بالقدر اللازم يمكن الموجهة الإدارية من تأدية أبعاد مسئولياتها بفاعلية ونجاح ، وذلك بتوازن السلطة مع المسؤولية كأحد أهم المباديء الإدارية .

٤ ــ تقويم أداء الموجهة الإدارية بموضوعية ، ومحاسبتها على النتائج التي حققتها في إطار من الأهداف المحددة سلفاً ، على أن يكون تقويمها من أشخاص أعلى منها في المؤهل العلمي ، وأكثر خبرة وذوي كفاءة ونزاهة معروفة .

٥ ــ التنبؤ بالتغييرات المطلوبة قبل حدوثها . على الموجهة الإدارية كقائد تقع عليها مسئولية تطوير مرفق حيوي له وظيفة خطيرة يجب أن يؤديها للمجتمع يتمثل في الإدارة المدرسية يتوقف على تطورها وتقدمها تطور وتقدم المجتمع ــ عليها أن تلم بالأحداث الحالية الراهنة لتتنبأ بالتغيرات المتوقعة قبل حدوثها وهو ما تفرضه ظروف تطور المجتمع .

رابعاً ــ تنمية وتطوير قيادات الإدارة المدرسية :

إن الإهتمام بإعداد قاعدة عريضة من قيادات الإدارة المدرسية لا يقل أهميته عن إعداد موجهات الشئون الإدارية . ذلك أن إعدادهن يؤهلن لتحمل مسئوليات أكبر حين تدعو الحاجة إليهن ، مما يثري جهاز إدارة التعليم بالكفاءات الإدارية المؤهلة ولا يكون ذلك إلا عن طريق :

١ ــ التخطيط الدقيق والمدروس للإحتياجات المطلوبة من القيادات الإدارية المدرسية المؤهلة على المدى القصير والطويل ، وذلك بالتعاون مع إدارات التعليم ، والجامعات والكليات والمعاهد ذات العلاقة .

٢ ــ إستثمار الكفاءات الموجودة بالإختيار السليم المبني على أسس علمية وإعادة توزيع الأعمال على الموظفات بما يتلاءم مع قدراتهن العلمية ، لإيجاد التوازن الوظيفي بين الوظائف الإدارية والتعليمية .

٣ ــ التدريب المستمر القائم على أسس علمية مدروسة تتلخص في تحديد الإحتياجات التدريبية الحالية والمتوقعة ، وتصميم برامجه وفق تلك الإحتياجات بصورة فعلية ، ثم تقويم تلك البرامج ومتابعتها ، للتأكد من تحقيق أهدافها لمعرفة إمكانية تطويرها

مستقبلاً . وهذا يسهم في تلافي القصور الناجم في إعداد كثير من تلك البرامج . وهو أمر جدير بالإهتمام والتطبيق .

٤ ــ تنمية روح العمل الجاد لدى الموظفات والرغبة بالمساهمة بما يملكن من طاقات وقدرات لأداء الأعمال المسندة إليهن .

٥ ــ إنشاء نظام متكامل للحوافز يقابل حاجات الموظفات ويشبع طموحاتهن وينميها . على أن يكون هناك توازن معقول بين الحوافز المادية والمعنوية ، والفردية والجماعية . ويكون بناء هذا النظام على أسس موضوعية تراعي فيه الجدارة والكفاءة والقدرات الإبداعية ، بالإضافة إلى توافر عنصر مهم وهو الفورية في التطبيق لكل من الحوافز الإيجابية والسلبية ، حتى يتم الربط بين العمل والجزاء المترتب عليه .

٦ ــ التقويم الموضوعي للأداء الذي يربط مديرة المدرسة بعوامل معينة كوجودها في المكان المناسب ، والظروف المناسبة الجيدة التي تساعدها على تأدية عملها . والتدريب الذي تلقته مع ربط نتائج التقويم بحوافز محددة الإيجابية منها والسلبية .

خامساً ــ تطوير التنظيم وأساليب العمل :

ويتمثل هذا الجانب من التطوير في العناصر الآتية :

١ ــ الإصلاح الإداري ، الذي لا يعني فقط إعادة التنظيم أو إستحداث وظائف أو إنشاء هياكل إدارية جديدة ولكنه يعني إصلاحاً شاملاً .

فالتنظيم الإداري هيكل متشابك من العلاقات الإجتماعية التي تربط أعضاء التنظيم في ممارستهم للأعمال المسندة إليهم تحقيقاً للأهداف التنظيمية العامة . حيث أنه يضم في هيكله الأساسي العناصر الأساسية الآتية : (الأعمال ، والأفراد ، والإمكانيات ، الموارد المادية ، الأساليب والإجراءات ، السياسات والنظم ، المستوى العلمي والتقني) . وهذه العناصر في التنظيم تساعد في تحديد الأساليب المحتملة للتخلف الإداري ، وبالتالي تحدد نقاط الإنطلاق الأساسية للإصلاح . فالأفراد سواء على مستوى الإدارة أو دونها قد يتسببون

في التخلف الإداري أو بسبب سوء تصميم الأعمال والأنشطة أو عدم ملاءمتها لطبيعة التنظيم وأهدافه ، أو بسبب سوء توزيعها بين أجزاء التنظيم وأعضائه . (علي السلمي ، بدون تاريخ ، ص ٣٦٠ — ٣٦٢) .

والهيكل التنظيمي بمكتب التوجيه التربوي بمكة كأي هيكل تنظيمي يحتاج إلى تحديد دقيق لهذه العناصر الأساسية التي يتكون منها حتى يستطيع تحديد نقاط الضعف ، للعمل على معالجتها فتكون هذه المعرفة نقطة الإنطلاق للإصلاح . الأمر الذي يستدعي أن يكون مبنياً على أسس علمية مستحدثة في التنظيم . لأن الهيكل التنظيمي بوضعه الراهن لا يخدم — في رأي الباحثة — الوظائف الجديدة المستحدثة داخله كوظيفة التوجيه الإداري .

لأن مكتب التوجيه التربوي بمكة وحدة فرعية تابعة لإدارة تعليم البنات بمكة ، الذي يعتبر أحد وحدات جهاز الرئاسة العاملة لتعليم البنات في المملكة . والتي مضى على إنشائه وقت طويل . الأمر الذي يستدعي تطوير هيكله من فترة لأخرى .

ولعل ما يدعم هذا الرأي أحد المسئولين في المملكة العربية السعودية وهو الأستاذ عبد الرحمن محمد السدحان : (الخدمة المدنية ، العدد ٥٤ ، ١٤٠٣هـ ، ص ١٦ — ١٩) . حيث يقول :

أنه ينبغي إعادة النظر في التركيبة التنظيمية القائمة لمعظم أجهزة الدولة التي مضى على معظمها وقت طويل ، فضلاً عما تعرض له ذلك التنظيم من تعديلات وإضافات جاء بعضها نتيجة إجتهادات آنية ، مما يستدعي ضرورة وضع برنامج لتنظيم الأوضاع التنظيمية لأجهزة الدولة حتى يمكن استكشاف الجوانب السلبية التي أهم مضاعفاتها ضياع الجهد المتخصص ، وإنصراف صاحبها إلى ممارسة أعمال لا صلة لها بمجال تخصصه . وقد أرجع السدحان جذور هذه المشكلة إلى الأسباب التالية :

(أ) عدم وضوح أهداف الجهاز في أذهان العاملين فيه .

(ب) عدم وجود مؤشرات بينة وعادلة للأداء الحكومي .

(جـ) عدم الإلتزام بخطة التصنيف واللجوء إلى الإجتهادات الفردية دون الرجوع إلى الجهة المختصة في الديوان العام للخدمة المدنية لتوضيح الرؤية .

(د) عدم وجود خطة واضحة لإحتياج الجهاز من القوى البشرية تنسجم مع برامجه الحاضرة والمستقبلية .

الأمر الذي يتفق مع رأي الباحثة بأهمية إعادة تنظيم مكتب التوجيه التربوي بمكة حتى يستطيع القيام بأعباء المسئوليات التي يضطلع بأدائها على الوجه الأكمل .

٢ ـ إعادة النظر في اللوائح والإجراءات التي لم تعد ملائمة للمتغيرات الحديثة وتصميم إجراءات عمل جديدة ، بحيث تتفرغ الموجهة الإدارية لمهام عملها القيادي الذي يتطلب قدراً من الإبداع والتجديد ، ولا يكون هذا التطور زيادة للإجراءات الروتينية التي تعقد سير العمل بحجة تأمين ضمان حسن سيره .

٣ ـ ولتحقيق العامل السابق يجب إقامة نظم سليمة للمعلومات ، والإفادة من الحاسب الآلي والمعالجة التقنية للمعلومات ، وذلك بدراسة جادة للتكاليف والفوائد المرجو تحقيقها من إستخدام هذه الأساليب والوسائل التقنية للإدارة .

٤ ـ التقريب بين أطراف العملية الإدارية والتربوية والمتمثلة في مختلف القيادات الإدارية والتربوية : من قيادات الإدارة المدرسية ، وقيادات الشئون الإدارية وقيادات التوجيه التربوي الفنية ، حتى يمكن التوصل إلى تصميم الأنظمة واللوائح الملائمة للتطبيق الفعلي تجمع بين الجوانب الإدارية والفنية للعمل التربوي في صيغة مشتركة تخدم العملية التربوية والتعليمية .

٥ ـ إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن المشكلات الإدارية والتنظيمية في إدارات التعليم المختلفة في مناطق المملكة ، للإستفادة من الإجراءات التنظيمية المطورة في بعض المكاتب والإدارات وتعميمها على جميع مناطق المملكة .

بعد أن تم عرض العناصر المكونة للنموذج المقترح الأصلي الذي طرحه الدكتور

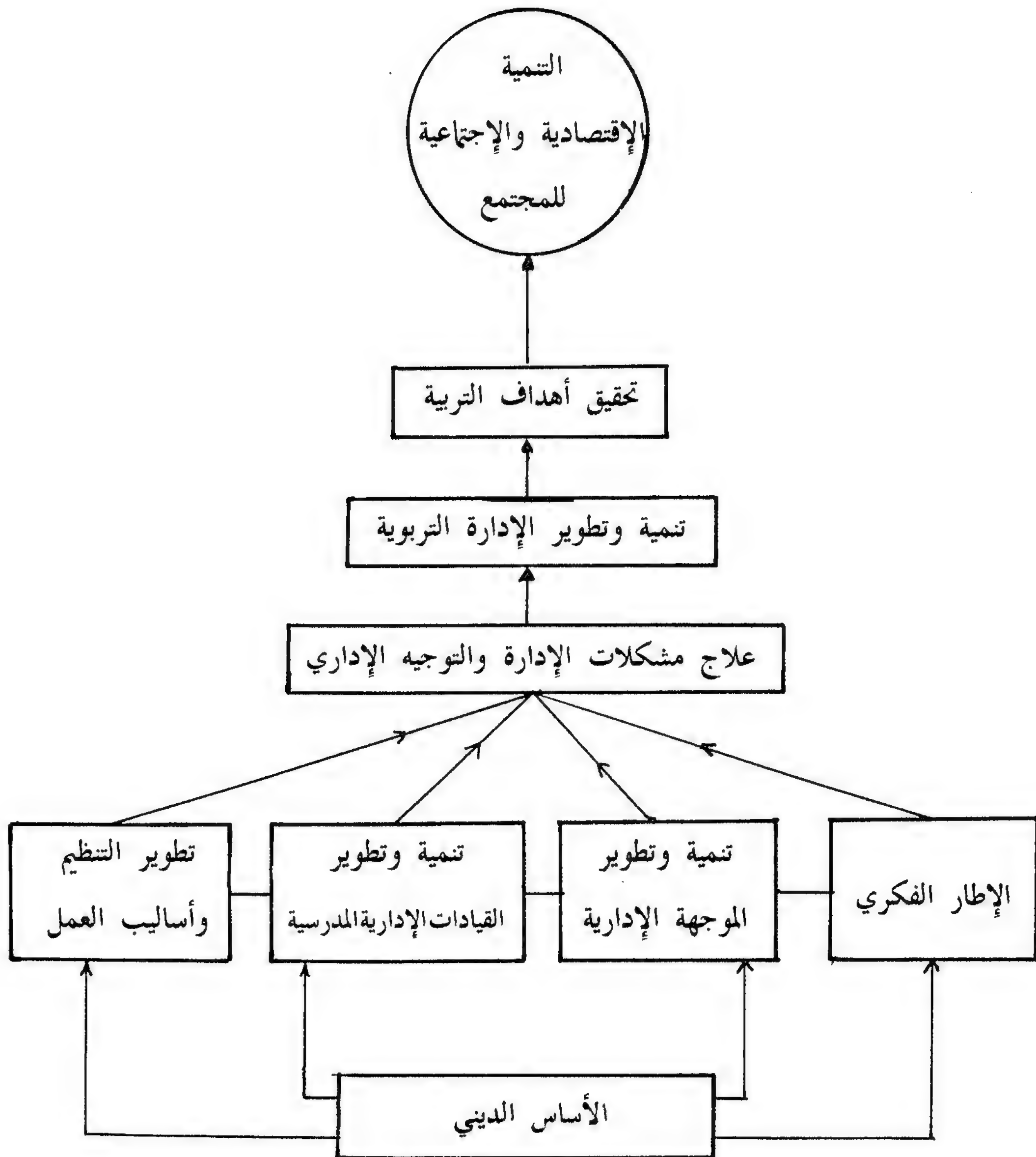
على محمد عبد الوهاب ، والعرض للنموذج بعد تعديله بناء على تصور الباحثة في إمكانية تطبيقه لتطوير وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة . فيمكن أيضاً الإستفادة من الرسوم التوضيحية لهذه العناصر التي توضح تأثيرها العام على التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع (شكل ١) وكما تم معالجة العناصر وفقاً لأهداف تبني النموذج المطروح فإنه سيتم تبني تلك الرسوم لنفس الغرض .

بالنظر إلى عناصر الشكل رقم (١) الذي يبدأ بالأساس الديني كأحد عناصر النموذج الأساسية ، حيث ينطلق منه كل صلاح وتطور لبقية عناصر النموذج ، لأن الشريعة الإسلامية لهذا العنصر هي مصدر تقدم كل العلوم وتطورها لدى المسلمين ، لذا لابد أن تكون كل المباديء والقواعد التي تقوم عليها عناصر التطوير مستمدة من هذا المصدر الثر . فنجد بعد ذلك تسلسلاً لهذا التطور يبدأ من الإطار الديني للشريعة ليشمل الإطار الفكري بعناصره الثقافية التي تنعكس على تطور القائد ، الذي يعكس هذا التطور لذاته على مرؤوسيه ، كل ذلك لابد أن يصاحبه تطوير التنظيم وأساليب العمل ، مما سينعكس أثره بالإسهام الملموس لتطوير الإدارات التعليمية والمدرسية ، والتي بدورها ستقدم لهم هذه الخدمات وهم هنا (الطالبات) اللائي سينعكس وعيهن الإيجابي لأهداف المجتمع كمواطنات صالحات فيه إلى تنمية وتطوير موارده الاقتصادية وقيمه ومبادئه الإجتماعية كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٢) .

ثم الإستفادة من الرسم التوضيحي للإطار الفكري للمدير بنفس الطريقة ذلك لأن العناصر المكونة لهذا الإطار تتضح من خلال تضافرها لتنمية وتطوير المدير في أى إدارة في المنظمات الحكومية ، وهى هنا تخدم موجهة الشئون الإدارية الأخرى التى تتعامل معها . كما في الشكل رقم (٣) ، (٤) .

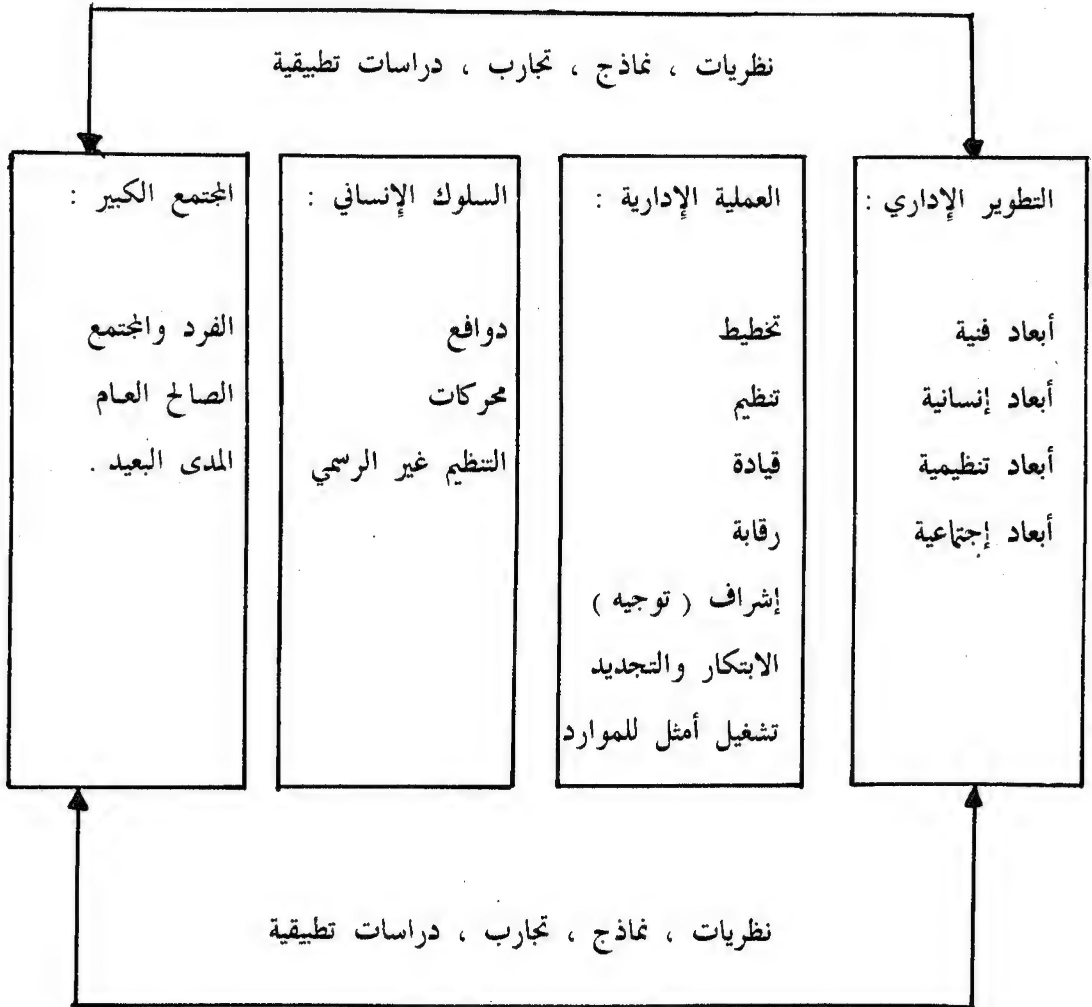
النموذج المقترح والمتبني لتطور وظيفة التوجيه الإدارية بعد التعديل

شكل رقم (٣)



شكل رقم (٤)

الإطار الفكري المعدل للموجهة الإدارية



الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

مقدمـــة :

بعد تناول واقع التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة بشكل عام ، ووضع موجهات الشئون الإدارية بهذه الإدارة بشكل خاص ، والتعرف على المشكلات والعوائق التي تواجه هذه الوظيفة والعاملات بها ، ومناقشتها في ضوء بعض الإتجاهات الحديثة في هذا المجال ، ومن خلال المعلومات التي جرى جمعهـا حول موضوع الـدراسة بواسطـة الدراسة الإستطلاعية والمقابلة الشخصية ، بالإضافة إلى الإستناد إلى بعض الوقائع المثبتة في النشرات والتعميمات الملحقة في متن هذه الدراسة فضلاً عن ملاحظات الباحثة التـي لمستها من خلال واقع ممارستها لعملها في حقل التدريس والإدارة كمساعدة ، ثم كمديرة مدرسة ، وإستناداً إلى الأطـر النظريـة لرواد الفكـر الإداري في مجال الإدارة ، والإدارة التربوية التي نوقشت في متن هذه الدراسة ــ سيتم الإيجابة على تساؤلات هذه الدراسة .

وفيما يلي عرض لتلك التساؤلات والإجابة عليها :

س١ : ما الأسس والمعايير المتبعة في إختيار موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعـليم البنات بمكة ؟

س٢ : ما واقع إعداد موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة وأثناءها ؟

س٣ : ما أهم المشكلات والعقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيـه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة ؟

س٤ : ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة تمكينها من القيام بوظائفها وأهدافها المنوطة بها والمتوقعة منها ؟

س١ : ما الأسس والمعايير المتبعة في إختيار موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعـليم البنات بمكة ؟

كشفت الدراسة عن وجود اختلاف بين الأسس والمعايير الموضوعة لإختيار موجهة الشئون الإدارية وبين الواقع الفعلي ، وذلك بالرجوع إلى الفقرة رقم (٥) من المادة الخامسة من التعميم الصادر بشأن تطوير الإدارات التعليمية رقم ٤٨٤/٢/ث/١ت في ١٣٩٨/١١/٢٠هـ . نجد أن من شروط إختيار موجهة الشئون الإدارية ضرورة حصولها على مؤهل عالٍ لا يقل عن أربع سنوات في الإدارة المدرسية (إدارة التوجيه التربوي ، ١٤٩٩هـ/١٤٠٠هـ) بينما يشير واقع الإختيار والترشيح إلى إغفال هذا الشرط عند إختيار الموجهات الإداريات الموجودات على رأس العمل .

ولعل وجود بعض العوامل التي تحول دون استقطاب الكفاءات المطلوبة يعود في رأي الباحثة والموجهات الإداريات إلى عدم وجود حوافز جيدة تستقطب هذه الكفاءات وتعمل على إزالة تلك العوائق والتغلب عليها ؛ لأن درجة مجهود الفرد في العمل الذي يبذله تتوقف على العائد الذي يحقق له إشباعاً ، وهو ينسجم مع نظرية الإحتياجات الإنسانية لماسلو Maslow والنموذج الذي وضعه بورتر لاولر . الأمر الذي على ما يبدو — لم يدرك من قبل المسئولين — حين قرروا إستحداث وظيفة التوجيه الإداري ، مما أدى إلى شغل هذه الوظيفة بالراغبات فيها من : المعلمات ، والموجهات التربويات ، والقيادات الإدارية المدرسية ، دون النظر إلى توافر الشروط الضرورية الأساسية لشغلها ، كضرورة توافر الخلفية الإدارية الكافية سواء بالمؤهل العلمي المتخصص أو بالممارسة العلمية في مجال الإدارة المدرسية . وإن كان واقع إعداد القيادات الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً عالياً لا يفي بشرط الإختيار الموضوع ، وهو الإعداد في مجال الإدارة التربوية والتخطيط ، لكن قد يغطي القصور الناجم عن عدم الإعداد أو التأهيل في القيادات المتواجدة ، لعدم وجود جهات تمنح المؤهل المتخصص في مجال الإدارة المدرسية في جامعات وكليات ومعاهد المملكة ، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بين تلك الجهات المسئولة عن الإعداد ، وتوفر القوى العاملة المؤهلة وجهات العمل المسئولة عن توفير الوظيفة لهذه القوى بعد التخرج ، مما يستدعي إعادة النظر في هذا الوضع القائم فيكون الإعداد وفق

الإحتياجات التي يتطلبها سوق العمل ضمن إطار خطة مدروسة تحدد الإحتياجات الفعلية للمستقبل في ظل الواقع الراهن .

وإذا نظرنا إلى أسس الإختيار المتبعة فعلاً في إختيار القيادات الإدارية التربوية سواء في مجال الإدارة المدرسية أو في مجال وظيفة التوجيه الإداري وهي الشروط التي تشترط في المجالين معاً تتلخص في التالي : (مكتب التوجيه التربوي بمكة ، ١٤٠٩هـ) .

أولاً : ضرورة توافر المؤهل الجامعي (تخصصات مختلفة كحد أدنى درجة البكالوريوس في المراحل ما فوق الإبتدائي والتوجيه الإداري . وثانوية إعداد المعلمات في المرحلة الإبتدائية .

ثانياً : توافر المؤهل التربوي أو الخلفية التربوية .

ثالثاً : نتائج تقويم الأداء الوظيفي .

رابعاً : الرغبة الشخصية في ممارسة هذا العمل .

وإذا ما حللنا هذه الأسس نجد أنها تتفق في مناهجها مع مفاهيم نظرية السمات التي ترى أن نجاح القيادة الإدارية يتوقف على توافر أكبر قدر من الصفات الشخصية والمهارات الفنية .

إن الإعتماد على هذا الإتجاه في الإختيار يغفل الحقائق الثابتة التي نادى بها رواد الفكر الإداري ، بأن العملية الإدارية تشتمل على جوانب متشعبة من المشاكل الإدارية والإنسانية التي تتطلب الإلمام الواسع بالطرق العلمية الصحيحة التي تساعد القائد على حلها .

وهو ما يؤكد عليه الدكتور نواف بقوله (١٩٨٠ ، ص ٢٧٣) : « إن الإتجاه الذي يربط بين الكفاءة الفنية والنجاح في القيادة قد تجاهل حقيقة هامة وهي أن العملية الإدارية تمثل عدة جوانب متشعبة ومتداخلة ... وهي حقيقة ثابتة في الفكر الإداري » .

وإذا كان توافر المهارة الفنية شرطاً ضرورياً في مؤسسة تربوية كإدارة تعليم البنات

لشمول وظيفة موجهة الشئون الإدارية على الجانبين معاً الإداري والتربوي وهو الجانب الفني الذي يجب أن تلم به — فإن هذا لا يعني إغفال الجانب الأساسي في مسئولياتها الإدارية والقيادية وهو تخصصها في مجال الإدارة المدرسية ، أو الإدارة التربوية كحد أدنى يجب توافره .

وإذا كان الوضع الراهن مقبولاً ومسلماً به الآن لسد العجز القائم في هذه التخصصات ، فإنه من الصعب إستمراره في ظل النمو المطرد في العلوم الإدارية والتقنية في هذا المجال ، والمجالات ذات العلاقة . الأمر الذي ينبغي تداركه استجابة للقفزات السريعة في تطور هذه العلوم ، وذلك بتكوين صف ثان من الكفاءات المؤهلة كرصيد يفي بمتطلبات هذه الوظيفة مستقبلاً ، دون الاضطرار إلى تغطية العجز بالكفاءات الموجودة التي دون مستوى متطلبات الوظيفة . لأن « تحديد العدد الفعلي من الموظفين اللازمين للجهاز بدراسة احتياجات العمل الحقيقية والتوقعات وإيجاد الأسس العلمية في توزيع العمالة الوطنية ، والتطور الذي حدث أو يمكن أن يحدث في مهاراتها مما يؤدي إلى كفاية الإنجاز مع قلة الأيدي العاملة » . (محمد عبد الرحمن الطويل ، ١٩٨٣ ، ص ٢٨) .

وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية .

س٢ : ما واقع إعداد موجهة الشئون الإدارية بإدارة تعليم البنات بمكة قبل الخدمة وأثناءها ؟

أفادت نتائج الدراسة إلى أن ظروف إستحداث وظيفة التوجيه الإداري أدت إلى شغل هذه الوظيفة بالراغبات في شغلها من : المعلمات ، الموجهات التربويات ، وبعض القيادات الإدارية المدرسية ، دون إعداد مسبق لهن ، ولتلبية قرار الإستحداث .

أما بخصوص إعداد وتطوير قدرات هذه القيادات أثناء شغلها لوظيفة التوجيه الإداري فقد أفادت النتائج إلى عدم وجود برامج تدريبية رغم مرور فترة كبيرة لشغلها ، إذ أن بدء ممارسة هذه الوظيفة يعود إلى عام ١٤٠٠/١٤٠١هـ للمرحلة ما فوق الإبتدائية ، وإلى عام

١٤٠١/١٤٠٢هـ للمرحلة الإبتدائية . الأمر الذي يختلف عن الأسس والمعايير التي اشترطتها الرئاسة العامة لتعليم البنات في تعميمها رقم ٢/٣٢٨م/١ت في ١٤٠٥/٦/٦هـ الذي وضع أفضلية الاختيار للحاصلة على دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية إلى جانب المؤهل الجامعي التربوي .

وهو ما يختلف أيضاً مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري والباحثين في مجالها . لأن الإعداد قبل الوظيفة والتدريب أثناء شغلها يمثلان العمود الفقري لكفاية الموظف . (عبد الرحمن سليمان الدايل ، ١٤٠٤هـ ، ص ٣٥) .

س٣ : ما أهم المشكلات والعقبات التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة ؟

من أهم المشكلات التي استخلصتها الباحثة الحالية التي تتعرض لها وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة مشاكل تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري وأخرى تتعلق بالإدارات المدرسية التي يضطلع التوجيه الإداري بتطويرها من خلال متابعة أعمالها . وقد ارتأت الباحثة تقسيمها إلى البعدين التاليين :

البعد الأول : يتناول المشاكل التي تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري .

البعد الثاني : يتناول المشاكل التي تتعلق بالإدارات المدرسية .

البعد الأول : المشاكل التي تتعلق بوظيفة التوجيه الإداري وتتمثل في الآتي :

أولاً : عدم مناسبة مؤهلات شاغلات الوظيفة لمسوغاتها أو متطلباتها الوظيفية :

إذ كشفت نتائج الدراسة عن نوعية تخصصات موجهات الشئون الإدارية التي لا تمت بصلة للإدارة المدرسية أو التربوية كما يوضحها الجدول رقم (٧) وإن كانت مؤهلات بعضهن لها صلة بالإدارة العامة إذ يبلغ عددهن ثلاث موجهات بنسبة ٣٣,٣٪ من مجموع الموجهات الذي يبلغ ٩ موجهات بتخصصات مختلفة تبلغ نسبتها ٦٦,٧٪ وهي ضعف نسبة المؤهلات إدارياً وهو ما يختلف مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري بأهمية

التخصص في مجال الإدارة كعلم له قواعده ومبادئه التي يجب أن تدرك من قبل القائمين عليها . على فرض أن نوعية المؤهل قد يساعد الموجهة في تفهم أبعاد العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ... إلخ . الأمر الذي قد يجعلها على إلمام جيد بمفاهيم الإدارة الحديثة ، وبالتالي يساعدها على تفهم أبعاد ومسئوليات وظيفتها .

ثانياً : عدم وجود البرامج التدريبية قبل الخدمة وأثناءها :

أفادت نتائج الدراسة : عدم وجود أية برامج تدريبية لموجهات الشئون الإدارية سواء قبل شغل الوظيفة — والمعروفة ببرامج الإعداد التأهيلي — أو أثناء الخدمة لتجديد معلومات التدرب على مهام وظيفته وإلمامه بكل ما يستجد بشأنها .

الأمر الذي يختلف مع ما ينادي به رواد الفكر الإداري الحديث في مجال التدريب الذي يعتبر ضرورة تحضر منها عملية تعقد الأعمال الوظيفية وتطورها .

ثالثاً : تضخم المسئوليات الإدارية :

من المشاكل التي يعاني منها التوجيه الإداري تضخم وتعدد المسئوليات الملقاة على عاتق العاملات فيه ، الأمر الذي لا يتيح لهن فرصة التطوير والإبداع لمهام مسئولياتهن كوظيفة قيادية تتطلب قدراً كبيراً من الإبداع والإبتكار . إذ يطغى الجانب الإداري الروتيني لهذه المسئوليات على الجانب الإبداعي ، فالموجهة مكلفة بالقيام بأعمال روتينية داخل المكتب لسد العجز في عدد موظفات الإحصاء ، وتتمثل في إنجاز البيانات الإحصائية ، ورفع وكتابة التقارير ، وجرد العهد المدرسية ، فضلاً عن قيامهن بمهمة التحقيق الإداري التي تأخذ من وقتهن وجهدهن الكثير .

وبالنظر إلى المسئوليات المحددة في بيان دليل العمل الصادر من الرئاسة العامة لتعليم البنات لا نجد ما يشير إلى هذه المسئوليات ، مما يدل على أنها أضيفت إليهن لسد عجز قائم ، مما يؤكد على العشوائية في التخطيط والإنجاز .

رابعاً : عدم فعالية الإتصالات :

من المشاكل التي يعاني منها العاملات في التوجيه الإداري تأخر التعاميم واللوائح التنظيمية في وصولها إليهن . فغالباً ما يجدن تلك التعليمات في المدارس التي يشرفن عليها ، فضلاً عن عدم توفر وقت كاف — نظراً لتكدس الأعباء والمسئوليات — يتيح لهن فرصة الإجتماع بالقيادات الإدارية المدرسية ، بالإضافة إلى تباعد المدارس في منطقة مكة التعليمية ووعورة الطرق إلى بعض تلك المدارس وعدم توفر وسائل الإتصال الكافية ، مما يضطرهن إلى الإعتماد على الخطابات الرسمية التي تأخذ وقتاً كبيراً في إعدادها والرد عليها .

خامساً : إستراتيجية أسلوب الظاهرة التفتيشية رغم تغيير المسمى متمثلاً في الزيارات المفاجئة للمدارس ، والإلتجاء إلى التحقيقات الإدارية لأبسط وأصغر المشاكل . وقد بررت الموجهات إستمرار هذه الظاهرة لعدة أسباب منها :

— التباعد بين المدارس في منطقة مكة التعليمية .
— عدم وجود وسائل إتصال مباشرة كافية بين الموجهات وإدارات المدارس .
— عدم تجاوب بعض المديرات للتعليمات والتوجيهات .
— أسلوب بعض المديرات التسلطي يستدعي مثل هذا الأسلوب .

وأعتقد أن كل تلك المبررات لا تستدعى إستمرار هذه الظاهرة بكل سلبياتها التي تسعى كل النظم والوسائل الحديثة للقضاء عليها وإحلال الأساليب الديمقراطية محلها وهو ما يطبق بصورة فعلية في الدول المتقدمة .

لذى ترى الباحثة أن على الموجهة الواعية لمسئولياتها القيادية أن تسعى للتغلب على تلك الصعوبات ، بايجاد العلاج المناسب قدر المستطاع .

سادساً : الواسطة أو المحسوبية أحد سلبيات الظواهر الإجتماعية التي يعاني منها مجتمعنا . إذ غالباً ما تلقي قرارات في غاية الأهمية لسد عجز قائم في إحدى المدارس عن

طريق ندب أو نقل مدرسة أو إدارية لوجود فائض في مدرسة أخرى نتيجة تدخل الواسطة من قبل هذه الموظفة أو مديرة المدرسة . مما يضع المسئولات بمكتب التوجيه في مواقف محرجة خاصة إذا صدر أمر الإلغاء من إدارة التعليم .

البعد الثاني : المشاكل التي تتعلق بإدارات المدارس :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود العديد من المشكلات التي تواجه موجهات الشئون الإدارية أثناء ممارستهن لمسئولياتهن الوظيفية .

وقد ارتأت الباحثة تقسيمها إلى عدة محاور رئيسية تضم في محتواها المشاكل المشابهة . وفيما يلي مناقشة تلك المحاور :

المحور الأول : عدم كفاءة الإنجاز الوظيفي .

المحور الثاني : إزدواجية الأعمال الإدارية .

المحور الثالث : عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية المدرسية .

المحور الأول : عدم كفاءة الإنجاز الوظيفي :

وتتمثل مشاكل هذا المحور في الآتي :

١ ــ عدم وجود الخبرة الكافية لدى بعض مديرات المدارس بمسئولياتهن القيادية والإدارية .

٢ ــ عدم الدقة في إنجاز مهامهن الإدارية .

٣ ــ عدم الإنجاز في المواعيد المحددة .

٤ ــ عدم التقيد بتنفيذ التعليمات واللوائح التنظيمية .

٥ ــ عدم وجود الخبرة والكفاءة للعناصر الإدارية المساعدة .

وهذا يعود في نظر الباحثة إلى عدة أسباب رئيسية منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

أولاً : عدم كفاية وفعالية برامج التدريب المقدمة ، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في مستوى نوعية البرامج المقدمة وتقويمها ، فضلاً عن أهمية تقويم المتدربات قبل وبعد تلك البرامج للوقوف على مستوى تلك البرامج .

ثانياً : عدم وجود برامج تدريب للعناصر الإدارية المساعدة : المراقبة ، والكاتبة ... إلخ . للرفع من مستوى أداء هذه العناصر .

ثالثاً : قلة عدد الإدارات ، وهي من أكبر المشاكل التي تعاني منها أيضاً الإدارات المدرسية مما يترتب عليه التأخر وعدم كفاءة الإنجاز بالصورة المأمولة منها حتى بالنسبة للقيادات الإدارية النشطة التي تسعى جاهدة للتطوير والتحسين .

المحور الثاني : إزدواجية الأعمال الإدارية وتتمثل في الآتي :

١ ـــ تعدد جهات طلب البيانات الإحصائية بدءاً من أقسام إدارات التعليم وإنتهاءً بموجهات المكتب الإداريات والتربويات ، مما يشكل ضغطاً رهيباً على المسئولات في إدارة المدرسة ، خاصة في حالة وجود نقص العناصر الإدارية المساعدة ، مما يجعل المديرة تجنح عن تأدية وظيفتها التربوية ، إلى المسئوليات الإدارية الروتينية التي تأخذ كل وقتها وطاقتها في الإنجاز .

٢ ـــ النقص في عدد الإداريات وهي العناصر الإدارية المساعدة التي يقع على عاتقها العبء الأكبر من إنجاز هذه الأعمال والتي أشرنا إليها سابقاً .

٣ ـــ عدم وضوح بعض التعليمات ، إلى جانب كثرتها وتراكمها في الملفات أمام مديرة المدرسة ، فضلاً عن غموضها حتى في حالة وجود المذكرات التفسيرية ، مما يترتب عليه إنجاز الأعمال بطريقة خاطئة . وهذا يعود أيضاً في رأي الباحثة إلى الطريقة التقليدية لحفظ البيانات وإسترجاعها .

المحور الثالث : عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية المدرسية :

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تباين كبير بين مؤهلات شاغلات الوظائف القيادية بالإدارات المدرسية بمنطقة مكة التعليمية بدءاً بحاملات المؤهلات العلمية البدائية (إبتدائي ، متوسط ، ثانوية إعداد المعلمات ، ثانوية عامة) وإنتهاءً بحاملات الدرجات العلمية العليا كالماجستير والدكتوراة ، الأمر الذي نتج عنه تذبذب مستوى الإنجاز بين هؤلاء المديرات بغض النظر عن الحالات النادرة التي تكون فيها مديرة المدرسة غير مؤهلة تأهيلاً عالياً ومستوى إنجازها عالٍ .

وتعود عدم كفاءة هؤلاء المديرات إلى أن إختيارهن يكون دائماً من المدرسات اللائي ليس لديهن خلفية إدارية كافية في مجال الإدارة المدرسية ، أو مؤهل علمي متخصص في مجال الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية أو المدرسية بصفة خاصة . الأمر الذي يمثل مشكلة أمام موجهة الشئون الإدارية وخاصة بالنسبة للمرحلة الإبتدائية التي غالباً ما يرشح لها مديرات ذوات مؤهلات علمية بسيطة أو أولية بعكس الحال في المرحلة ما فوق الإبتدائية ، كما أفادت ذلك نتائج الدراسة أن نسبة حاملات المؤهل البدائي قد بلغت ٦٥,٥٪ بالنسبة لمراحل التعليم الثلاث أما بالنسبة لمديرات المرحلة الإبتدائية فقط فقد بلغت نسبة هؤلاء المديرات ٨١,٤٪ وهي نسبة عالية جداً تدل على عدم العناية والإهتمام بهذه المرحلة من قبل المسئولين بإدارة تعليم البنات بمكة ، أما بالنسبة للمرحلة فوق الإبتدائي فجميعهن مؤهلات فوق هذا المستوى أي أن الحد الأدنى الشهادة الجامعية وهي درجة البكالوريوس إذ بلغت نسبة تأهيلهن ١٠٠٪ بينما بلغت نسبة تأهيل الجامعيات في المرحلة الإبتدائية ١٥,١٪ (انظر الفصل الثالث) .

أما إختيار مديرات المدارس ما فوق الإبتدائية وخاصة المرحلة الثانوية فيكون من المؤهلات تأهيلاً عالياً إذ يبلغ عدد المؤهلات فوق البكالوريوس ٩ مديرات أي بنسبة ١٦,٩٨٪ من المؤهلات جامعياً لجميع المراحل الثلاث واللائي يبلغن ٥٣ مديرة أي بنسبة ٤٢,٠٦٪ من عدد مديرات المدارس اللائي يبلغن (١٢٦) مديرة بمؤهلات علمية مختلفة

المستويات فتصبح نسبة المؤهلات الأخرى غير الجامعية أي دون مستوى درجة البكالوريوس ٥٧,٩٤٪ وهي نسبة عالية لأن معظم المديرات وخاصة القدامى منهن تم اختيارهن لسد الشاغر لمنصب مديرة المدرسة كما سبق الإشارة إليه لإتباع المسئولين بإدارة التعليم بمكة سياسة التعيين الداخلي للمدرسة التي بها الشاغر وغالباً ما تكون مساعدة المدرسة ، أو إحدى المعلمات الراغبات في الوظائف الإشرافية على فرض أنهن أدرى بظروف وأوضاع مدارسهن مما يمكنهن من تسيير العمل فيها بسهولة .

ولهذه الطريقة مزاياها ولها عيوبها فمن مزاياها كما يذكرها الدكتور (مدني عبد القادر علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٤٥٩) : أنها غير مكلفة ، ترفع الروح المعنوية للموظفين . أما عيوبها فإنها تعتمد على وجود معين مستمر من الإداريين المؤهلين للترقية في الوقت المناسب لملء الشواغر الطارئة ، كما أنها قد تحرم المنظمة من الكفاءات التي تتوفر خارجها ، والتي يمكن أن تحقنها بدماء جديدة ، وتوفر لها مزيد من التقدم والإزدهار والسمعة الحسنة ، بدلاً من الإستمرار على خط واحد ، على نمط النهج الذي انتهجه المدير القديم .

هذا يعني أن الإلتجاء إلى سياسة التعيين الداخلي قد يوصل قادة إلى مناصب أو مراكز القيادة وهم غير مؤهلين لشغلها لعدم إستناد هذا المعيار على أساس علمي سليم للإختيار وهو ما ينسجم مع نظرية الطواريء في القيادة (Contingeney - Theary) التي طورها « فيدلر » وهي نظرية ترتكز على الجمع بين نظرية الظروف أو المواقف ونظرية السمات التي تنطلق من فرض أن الفرد قد يصبح قائداً ليس من منطلق صفاته الشخصية فقط ، وإنما أيضاً من الظروف المحيطة ودرجة التفاعل بينه وبين تلك الظروف . (المرجع السابق ، ١٤٠١هـ ، ص ٥٩٠) .

وهذا الإتجاه هو السائد في إدارة تعليم البنات بمكة كما يتضح ذلك من النشرات الملحقة في متن هذه الدراسة . وهي ظاهرة إذا كانت لها مزاياها فإن عيوبها تغلب على هذه المزايا ، وإذا كانت الباحثة تعترض على هذا الأسلوب فلها مبرراتها والتي منها : عدم

الإعتماد أو الاستناد على أسس علمية للإختيار لمن يتم اختيارها ، عدم وجود قاعدة ثابتة تعمل على تكوين صف ثان من القيادات داخل المدارس تتوفر فيهن المواصفات أو الشروط التي ينبغي أن يكون على أساسها الإختيار ، إيمان الباحثة بأهمية التدرج الوظيفي في الوظائف الإشرافية لإدارة المدارس كي تكتسب المديرة الخبرة الضرورية لممارسة عملها القيادي مما يمكنها من الإلمام بكافة أعباء العمل الإداري . ليس شرطاً أن تتدرج من كاتبة أو مراقبة ولكن على من ترغب في وظيفة إشرافية لابد أن تشغل مركز وظيفة مساعدة أولاً لمدة سنتين إلى أربع سنوات ثم يتم ترشيحها مديرة بمواصفات ومعايير معينة وهكذا حين ترغب في وظيفة موجهة إدارية لابد أن تكون قد شغلت المركزين الإشرافيين في الإدارة المدرسية إلى جانب الشروط الأخرى التي سبق ذكرها في الفصل السابق .

س٤ : ما سبل تطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة تمكينها من القيام بوظائفها وأهدافها المنوطة بها والمتوقعة منها ؟

للإجابة على هذا السؤال اعتمدت الباحثة على البعدين التاليين :

البعد الأول : تبني النموذج المقترح الذي وضع تصوراته الدكتور علي محمد عبد الوهاب للتطوير الإداري .

البعد الثاني : التوصيات التي ارتأتها الباحثة كسبيل للتطوير .

وفيما يلي مناقشة البعدين لإلقاء مزيد من الضوء على تصورات الباحثة للسبل الكفيلة بتطوير وظيفة التوجيه الإداري :

البعد الأول ــ النموذج المتبني المقترح للتطوير الإداري :

من خلال استعراض النموذج المقترح الذي وضع تصوراته الدكتور علي محمد عبد الوهاب وتبنته الباحثة لأنها رأت في عناصره ما يفيد تطوير وظيفة التوجيه الإداري والإدارات المدرسية بإعتبارها محور إهتمام التوجيه الإداري والمرتكز الأساسي لإستحداثه . (انظر الفصل الرابع) . خاصة أن جميع عناصر هذا النموذج مبنية على أسس وقواعد

علمية ثابتة في مجال الفكر الإداري الأمر الذي يدعو إلى تطبيقها فهي وإن كانت لا تأتي بثمارها على المدى القريب فإنه سيكون لها مردود إيجابي كبير على المدى البعيد وذلك بمراعاة ما ورد في هذا النموذج من أفكار وأسس ومباديء قابلة للتطبيق العملي وبما يتناسب مع ظروف وطبيعة بيئتنا الإسلامية ووفق السياسات العامة للدولة .

ـ نجد أن النموذج اشتمل على عدة عناصر أساسية كل عنصر منه يشمل العديد من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمديرين أو القادة الإداريين في أي منظمة كانت .

وفيما يلي استعراض هذه العناصر ومناقشتها في ضوء الواقع الراهن :

أولاً ـ الأساس الديني :

الشريعة الإسلامية بتعاليمها السمحة هي الإطار الذي يجب أن يحكم تصرفات ومعاملات كل فرد مسلم حكومةً وشعباً ، قائداً ومقوداً ، رئيساً ومرؤوساً ، وفيه ما يغنينا عن المدارس الفكرية الحديثة التي تنادي بمبدأ العلاقات الإنسانية التي افتقدتها الدول الغربية وهي في قمة حضارتها . فيكون هذا الإطار بكل قيمه الأصيلة هو الدافع المحفز للعمل المخلص الدؤوب الذي يؤدي إلى الإصلاح فالتطور المنشود .

ثانياً ـ الإطار الفكري :

إن تفهم وإدراك أبعاد مفاهيم هذا الإطار لا يقتصر على الموجهة الإدارية أو مديرة المدرسة فقط لتأدية مسئولياتهما المشتركة على الوجه المطلوب ، بل يجب أن يدرك من كافة المسئولين والمسئولات في إدارة تعليم البنات بمكة ومكتب التوجيه الإداري ، لأن أمر التطوير لا يقع على عاتق الموجهة الإدارية أو مديرة المدرسة ، فالمسئولية مشتركة من الجميع بدءاً من قمة الهرم التنظيمي متمثلاً في إدارة التعليم وإنتهاءً بقاعدته متمثلاً في الإدارات المدرسية . فالعملية الإدارية شاملة متعددة الجوانب تهتم بالإنسان والأساليب والوسائل التنظيمية ، أي أنه من الصعب تجزئتها ، وقصر الإهتمام على عنصر دون الآخر ،

فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية لإرضاء العاملين بالمنظمة دون الإهتمام بالعناصر الأخرى قد يغرقها ، أو الإهتمام بالعناصر التنظيمية دون إيجاد حالة توازن يحقق لها الإنجاز المطلوب . فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، إلى جانب الإهتمام بالعناصر التنظيمية والبيئية الإجتماعية التي لها متطلبات وتأثيرات لا يمكن إغفالها يحقق للمنظمة أهدافها وللأفراد والبيئة إحتياجاتهم .

وهذه المسئولية كما أنها مسئولية المسئولين في إدارة التعليم بمكة — فإنها المسئولية الأولى للمسئولين في جهاز الرئاسة العامة لتعليم البنات بإعتبارها الجهاز الذي لديه الصلاحيات اللازمة التي تخوله إجراء التطوير المأخوذ من العملية الإدارية التربوية .

ثالثاً — تنمية وتطوير الموجهة الإدارية :

وهذا إمتداد لتطوير الإدارات التربوية التعليمية وتعتبر هذه ثاني نقطة للإنطلاق نحو هذا التطور . فالإهتمام بتنمية وتطوير الموجهة يساعدها على تطوير قدراتها ومهاراتها الذاتية مما يجعلها على إدراك واسع بمهام عملها ومسئولياته مما سيسهم في تطوير الإدارات المدرسية ، المرتكز الأساسي لإستحداث هذه الوظيفة .

رابعاً — تنمية وتطوير قيادات الإدارة المدرسية :

تعتبر هذه النقطة الأولى للإنطلاق نحو التطوير المنشود للإدارات التربوية ، لأن وجود صف ثان من هذه القيادات يبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي وهي المدرسة في الهيكل التنظيمي للرئاسة العامة فعن طريق المدرسة يتم اختيار الموجهات سواء للشئون الإدارية أو الفنية أو لمكتب التوجيه التربوي أو حتى إدارات التعليم إذا ما تدرجنا في سياسة التعيين .

خامساً — تطوير التنظيم وأساليب العمل :

إن الإهتمام بتطوير وتنمية القيادات الإدارية على كافة المستويات الإشرافية لا يعني تحقيق النجاح لهذه القيادات لتأدية مسئولياتها المنوطة بها ، لأن سلسلة العمل التربوي مترابطة الحلقات فما يؤثر في جزء منها لابد أن يؤثر في الجزء الآخر المرتبط بها . الأمر الذي يستوجب العناية بكافة عناصر هذا العمل المترابط وأعني بها الوسائل والأساليب

التنظيمية التي تؤدى من خلال مسئوليات القيادة الإدارية .

البعد الثاني ـ التوصيات التي رأت من خلالها الباحثة السبل الكفيلة بتطوير وظيفة التوجيه الإداري ، كما يلي :

« التوصيـــات »

أولاً : إعادة النظر في أسس ومعايير الإختيار المتبعة في إدارة تعليم البنات بمكة لإختيار موجهات الشئون الإدارية بحيث تشتمل المعايير على الآتي :

١ ـ المؤهل الجامعي العالي (الماجستير كحد أدنى ويفضل أن يكون في مجال الإدارة التربوية لأنه المؤهل الموجود في جامعاتنا ـ والمتخصص في مجال الإدارة المدرسية مستقبلاً) .

٢ ـ المؤهل التربوي أو الخلفية التربوية العلمية .

٣ ـ الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لا تقل عن أربع سنوات كمساعدة ، ثم مديرة لنفس المدة .

٤ ـ التمتع بأكبر قدر من الصفات الخلقية الحسنة والسمعة الإدارية الطيبة طوال مدة خدمتها .

٥ ـ إجتياز المقابلة الشخصية والمكونة من خبيرات في مجال الإدارة التربوية وعلم النفس كجهة محايدة للقضاء على ظاهرة المحسوبية والواسطة .

٦ ـ الإعداد التأهيلي قبل الإلتحاق بالخدمة للراغبات بعد الترشيح على أن يكون برنامج الإعداد على مستوى عالٍ من الإعداد .

ثانياً : الإهتمام بالبرامج التدريبية أثناء الخدمة للموجهات المتواجدات على رأس العمل الآن لتطوير مهارتهن الأدائية ، ومعالجة القصور في إعدادهن المسبق على أن يراعي في تلك البرامج الآتي :

١ ــ أن يتعهد بإعداد هذه البرامج الجهات ذات الإختصاص كالجامعات أو الكليات والمعاهد المتخصصة .

٢ ــ أن تتناول هذه البرامج الواقع الفعلي لممارسات التوجيه الإداري والإدارة المدرسية أي أن لا يكون هناك فجوة بين الواقع المنفذ والتطبيق لتلك البرامج .

٣ ــ أن يقوم بالتدريب أساتذة مؤهلين تأهيلاً عالياً يؤدي الغرض من إعداد تلك البرامج .

٤ ــ إيجاد الحوافز الجيدة التي تستقطب أكبر قدر من الموظفات الشاغلات لهذه الوظيفة ، كزيادة درجة داخل المستوى الوظيفي للموجهة ، أو منح شهادات تفوق وأوسمة تخصص لهذا الغرض ، أو أي حوافز أخرى ، ترتأيها الجهة المنظمة للتدريب .

ثالثاً : إقامة نظام جيد يفوق في مزاياه العمل في حقل الإدارة المدرسية لإستقطاب الكفاءات المؤهلة في التخصصات المناسبة ــ لسد العجز القائم في وظيفة التوجيه الإداري مثال :

١ ــ زيادة درجة وظيفية داخل المستوى الوظيفي الذي تشغله مديرة المدرسة أو درجتين .

٢ ــ تمتعها بأجازة أطول من مديرة المدرسة .

٣ ــ تقديم خدمات إجتماعية متميزة لها ولأفراد أسرتها كالعلاج المجاني أو المخفض في المستشفيات الراقية المتخصصة أو الأهلية .

رابعاً : فتح قسم في جامعة أم القرى يمنح الماجستير والدكتوراة في الإدارة المدرسية يخدم منسوبات الرئاسة من الراغبات في مهنة الإدارة ، أو إعادة النظر في البرامج المقدمة في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، حتى يستطيع هذا القسم أن يخدم أهداف الإدارة المدرسية والتوجيه الإداري مستقبلاً .

خامساً : الإستعانة بمنجزات التقنية الحديثة كالعمل على إدخال نظام الحاسب الآلي لمعالجة العمليات الإدارية المختلفة بمكتب التوجيه التربوي والإدارات المدرسية وذلك بالقيام بدراسة جادة حول إمكانية توفيره والإستفادة من خدماته مقارنة بالتكاليف التي يستلزمها توفره .

لأن وجود الحاسبات الآلية يمكن أن يؤدي خدمات كبيرة للإدارات المدرسية في جميع مراحل التعليم ، ولعلاج مشكلة تضخم المسئوليات التي يعاني منها التوجيه الإداري للأسباب التالية :

١ ـ القضاء على مشكلة الإنجاز المتأخر في الأعمال الإدارية .

٢ ـ القضاء على مشكلة عدم الدقة .

٣ ـ القضاء على مشكلة العجز المستمر في عدد الإداريات ، بالإضافة إلى عدم كفاءة الموجودات مما يعطي فرصة للمسئولين بإعادة توزيع الموجودات من العناصر الإدارية المساعدة بصورة أكثر تنظيماً وعدلاً بين جميع مراحل التعليم العام ، بعد تلقي الجميع برنامجاً تدريبياً مكثفاً على طريقة إستخدام هذا الجهاز .

٤ ـ يمكن إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية الراغبة في الإلتحاق بمثل هذا البرنامج مما يسهم في تنمية مهارتهن الفكرية الذهنية .

ولعل هذا الحل يسهم في نظر الباحثة في تحقيق سياسة الترشيد التي تنتهجهاالدولة كأسلوب حكيم يرمي إلى خدمة الإقتصاد الوطني .

سادساً : تنظيم برنامج لتبادل الخبرات الإدارية والتربوية بين مناطق المملكة وبين دول مجلس التعاون ، الأمر الذي سيكون له أثره الطيب في إثراء خبرات الموجهات والمسئولات في مكاتب التوجيه والتي يدفع بها نحو التطور المأمول .

سابعاً : جدولة الإحتياجات الفعلية من الكفاءات الإدارية لمختلف المستويات الإشرافية (المساعدة ، مديرة المدرسة ، الموجهة الإدارية) وفق خطة خمسية يوضح فيها

الوظائف الشاغرة خلال الخمس السنوات القادمة نتيجة الإستقالة ، أو التقاعد أو الترقية ... إلخ مما يعطي الفرصة أمام المسئولين للإستعداد بالبرامج الإعدادية التأهيلية للكفاءات الراغبة في شغل تلك الوظائف مستقبلاً . مستفيدة من خدمات الحاسب الآلي والمعلومات التي يتم جمعها عن هذه القيادات .

ثامناً : إستحداث قسم خاص بالتحقيقات الإدارية في هيكل التنظيم الإداري بمكتب التوجيه التربوي بمكة أسوة بمكتب التوجيه التربوي بجدة . على أن تسند مهام هذا القسم إلى الكفاءات المتخصصة في هذا المجال مستقبلاً . أما في الوقت الراهن فيمكن أن يفرغ لهذا القسم من موجهات الشئون الإدارية على أن تقام لهن برامج تدريبية خاصة بالنظم القانونية الإدارية .

تاسعاً : تأمل الباحثة من المسئولين والمسئولات في إدارة تعليم البنات بمكة ومكتب التوجيه التربوي ترجمة عناصر النموذج المقترح المتبنى من قبلها والتوصيات الواردة في متن هذه الدراسة إلى واقع ملموس تتلمس أبعاده في المستقبل القريب إن شاء الله . إذ أن حداثة جهاز الرئاسة العامة في التعليم النظامي للبنات لا يعني التخلف وإنتظار الأجهزة الأخرى في التطوير حتى تسايرها .

ملخص الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، عن طريق المعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسة الإستطلاعية ، والمقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة مع بعض موجهات الشئون الإدارية والمعلومات الواردة في التعاميم والنشرات الرسمية التي أصدرتها إدارة تعليم البنات بمكة والرئاسة العامة لتعليم البنات . وكانت الإجابة على هذه التساؤلات تجيب على السؤال الرئيسي الذي طرحته الباحثة في تساؤلات الدراسة ، وهو : ما واقع وظيفة التوجيه الإداري في إدارة تعليم البنات بمكة كوظيفة مستحدثة ؟ وكيف يمكن تطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة منها ؟

وقد تم تقسيم هذا السؤال إلى أسئلة فرعية تم الإجابة عليها في هذا الفصل وقد تناولت هذه الأسئلة الأسس والمعايير التي تتبعها إدارة تعليم البنات بمكة في إختيار موجهات الشئون الإدارية ، وواقع إعدادهن قبل الخدمة وأثناءها ، وأهم المشكلات والمعوقات التي تعرض لها التوجيه الإداري أثناء تأديته لمسئوليات وظيفته . وأخيراً تم الإجابة على السؤال الأخير الخاص بالسبل الكفيلة بتطوير التوجيه الإداري تمكينه من القيام بوظائفه وأهدافه المنوطة به تأديتها ، وذلك من خلال تبني النموذج المقترح الذي طرح تصوراته الدكتور علي محمد عبد الوهاب وارتأت الباحثة إمكانية تطبيقه لتطوير وظيفة التوجيه الإداري بإدارة تعليم البنات بمكة ، فضلاً عن التوصيات التي وردت في نهاية هذا الفصل كسبيل يمكن تحقيق التطوير المنشود من خلالها .

« تم بحمد الله »

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكه العربيه السعوديه
الرئاسه العامه لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات بمكه
التوجيه التربوى بمكه

الرقم : ٢٦٨٢/خ/ت
التاريخ : ٢٢/٦/١٤٠٥هـ

المكرمه مديرة المدرسه / المحترمه

بعد التحيه :ـ

نرفق لكم طيا التصميم الخاص بشروط الترشيحات رقم ٣٢٨/٢م/١ت وتاريخ ٦/٦/١٤٠٥هـ٠ وقد زود تم باستمارات الترشيح من قبل قسم التعليم بالاداره ٠٠٠ نأمل الاسراع فى بعث البطاقات لقسم التوجيه التربوى مباشرة بعد تعبئتها فى خلال يومين من صدور خطابنا هذا على ان توافق الشروط المدونه بالتصميم المرفق ووفق التعليمات المدونه به ٠ ويتوفر فيمن ترشح الشخصيه القويه ٠٠٠ التعاون المستمر والحكمه اللازمه فى التعاون والاخلاص فى العمل ٠ على الا ينظر فى البطاقات التى تردنا بعد هذا التاريخ ٠٠٠٠

ودمتم ٠٠٠٠

ا/م

مديرة التوجيه التربوى بمكه
خيريه البركاتى

التوجيه التربوي

الرقم ٣٤٥
التاريخ ٢٥/٦/١٤٠٥هـ

الرئاسة العامة لتعليم البنات
الإدارة العامة للإشراف التربوي
والتوجيه التربوي
التوجيه التربوي

الرقم :- ٨٣٢٨/٢/١/ت
التاريخ :- ٦/٦/١٤٠٥ هـ
الموضوع :- إبلاغ قواعد وشروط شغل وظائف التوجيه التربوي من الداخل لأسماء الدراسي القادم ١٤٠٥/١٤٠٦ هـ.

الوارد العام
رقم ٥٠٤٢
تاريخ ١٨/٦/١٤٠٥ هـ
المختص

،،، تعميم عاجل جداً وهـام ،،،

المكرم/ مدير تعليم البنات بـ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته/ وبعد :-

رغبة من الرئاسة في شغل وظائف التوجيه التربوي في مختلف المناطق بالترشيح من الداخل وخاصة من السعوديات اللاتي على رأس العمل وأثبتن كفاءتهن وسداد رأيهن وإخلاصهن في عملهن وحيث أن التعاقد من الخارج على وظائف التوجيه التربوي سيكون عند الضرورة القصوى وفي أضيق نطاق لذا نأمل إعطاء هذا الموضوع حقه من العناية وحيث المختصات لديكم بسرعة تحديد احتياج وظائف التوجيه التربوي من المواطنات وترغيبهن في شغل هذه الوظائف وحثهن على الالتحاق بها وإذا لم يتيسر شغل بعض هذه الوظائف من المواطنات فيمكن شغلها من المتعاقدات اللاتي على رأس العمل وذلك وفق الشروط التاليـة :-

١- تعقد للمرشحات مقابلة شخصية من قبل مديرة مكتب التوجيه والموجهة الأولى في المادة إن وجدت والموجهة المختصة لتحديد مدى صلاحيتهن للعمل.

٢- يراعى عند اختيار المرشحات أن يكن من ذوات الثقافة العالية والإلمام التام في مجال العمل التربوي ومن شهد لهن بالنزاهة والإخلاص في العمل بالإضافة إلى أي من الصفات التي تمكنهن من أداء عملهن على الأكمل.

٣- لا يقل تقدير المرشحة عن جيد جداً في السنتين الأخيرتين ويفضل من لديها دورات في مجال عملها المرشحة له.

٤- تعطى الأفضلية لمن كانت أصلاً معلمة أولى في بلدها.

٥- مديرة مكتب التوجيه التي يزورنها موجهات من مكاتب توجيه أخرى أو إدارات تعليم أخرى للإشراف على نادتهن عليها أن تأخذ رأيهن خطياً في ترشيح معلمات المادة للعمل في التوجيه.

٦- يراعى عند ترشيح موجهات المواد أن تكون الخبرة في مجال التخصص المطلوب.

٧- ملاحظة ذكر تخصص المرشحة وخاصة بالنسبة لمادة العلوم بحيث يوضح إن كان تخصصها فيزياء أو كيمياء أو أحياء وهذا يشمل الاقتصاد المنزلي والاجتماعيات.

٨- لا يتم ترشيح المعارات اللاتي ستنتهي إعارتهن في نهاية العام القادم.

٩- عدم تركيز المرشحات على مدرسات مدرسة واحدة كلما كان ذلك ممكناً حتى لا يتأثر العمل بهـا.

يؤخذ من المرشحات لوظائف التوجيه إقرار كتابي بموافقة كل منهن على شغل الوظيفة المرشحة لها وما يترتب على ذلك من السفر خارج المدينة خاصة في المناطق التي يتوجه منها بوزن ثانية ويحفظ الإقرار في مكتب التوجيه بالمنطقة.

١١ـ لا يجوز العدول عن ترشيح الموجهه بعد صدور قرار الموافقه على الترشيح إلا لظروف قاهره جداً وعلى مدير التعليم ترشيح بدلاً منها من الداخل وفي حالة تعذر ذلك عليه إشعار أحد مكاتب التوظيف بالخارج للتعاقد مع موجهة بدلاً من معلمة بنفس التخصص والتي تذكر عن احتياجها في تعميم احتياج المعلمات اللاتي رشحن موجهات.

١٢ـ الموجهة العامة تقوم بتوجيه الصفوف الثلاثه الأولى من المرحله الابتدائية ورياض الأطفال وتوجه المدرسه إدارياً ماعدا منطقة شرق الرياض ـ غرب الرياض ـ الدمام ـ مكه المكرمه جدة ـ المدينة المنورة ـ الطائف ـ الاحساء ـ الخبر ـ بريدة ـ حيث ستوجه مدارسها الابتدائية من قبل الموجهات الإداريات ورياض في المجمعات التي تضم عدة مراحل الابتدائية ومافوقها والمدارس القريبه منها أن توجه من قبل موجهه اداريه واحده تسهيلاً للمواصلات.

١٣ـ موجهات المواد مسؤولات عن توجيه المادة كل حسب تخصصها من الصف الرابع الابتدائي فما فوق.

١٤ـ استحدث هذا العام وظيفة موجهة مكتبات وموجهة محو أميه متفرغة في المناطق المذكوره في البند "١٢".

ثانياً: يحدد نصاب الموجهات على النحو التالي :ـ

١ـ الموجهة الأولى للمادة "٦٥" معلمة في داخل المدينة "٥٠" معلمات خارجها بالنسبة للمناطق التي تستدعي سفر الموجهات.

٢ـ موجهه المادة "٤٥" معلمه.

٣ـ الموجهة الادارية الأولى "٢٠" موافقة داخل المدينه "١٥" موافقة خارج المدينة.

٤ـ الموجهه الإداريه "١٨" موافقه.

٥ـ الموجهه العامه الأولى "٢٠" موافقه داخل المدينه "١٥" موافقه خارج المدينة

٦ـ الموجهة العامه "١٨" موافقة.

٧ـ موجهه الإشراف الاجتماعي الأولى "٢٠" موافقه داخل المدينه "١٥" موافقه خارج المدينة

٨ـ موجهة الإشراف الإجتماعي ٢٥ مدرسة من مختلف مراحل التعليم.

٩ـ موجهة محو الامية ٤٥ معلمة على أن تختار من الموجهات العاملات اللاتي على رأس العمل

١٠ـ موجهة محو الأمية المتفرغه ٤٥ موافقة على أن تعمل خارج وقت الدوام وأن تعمل صباحاً كهمزة وصل بين مكتب التوجيه التربوي والمدارس وبين قسم التعليم بالمنطقة.

موجهه المكتبات:ـ بما أن هذه الوظيفه مستحدثه يكتفى بموجهة واحدة بكل مكتب توجيه تربوي حسب ما هو محدد في الملاكات المقترحة للعام الدراسي ١٤٠٥/١٤٠٦هـ.

ثالثاً : - المؤهلات والخبرات المطلوبـــة .

الوظيفـــة	المواصفـــات	المتعاقدات
مديرة مكتب توجيـــه	١- مؤهل جامعي تربوي مع خبرة ست سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسيـة . ٢- مؤهل جامعي غير تربوي مع خبرة سبع سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسيـة	نفس المؤهلات المطلوبه للمواطنات [illegible] سنتين في الخبره المطلوبـــه .
مساعدة مديرة مكتب توجيـــه	١- مؤهل جامعي تربوي مع خبرة خمس سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسيـة . ٢- مؤهل جامعي غير تربوي مع خبرة ست سنوات في التوجيه او الإدارة المدرسيـة	———
موجهة إدارة مدرسيـــة	١- مؤهل جامعي تربوي مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في الإدارة المدرسيـة . ٢- مؤهل جامعي غير تربوي مع خبرة خمس سنوات في الإدارة المدرسية ويفضل من لديها دورات تدريبية في الإدارة المدرسيـة .	نفس المؤهلات المطلوبه للمواطنات [illegible] سنتين في الخبرة المطلوبـــه .
موجهة مـادة	١- مؤهل جامعي تربوي في مجال التخصص مع خبرة اربع سنوات ثلاث منها في تدريس المـادة . ٢- مؤهل جامعي غير تربوي في مجال التخصص مع خبرة خمس سنوات ثلاث منها في تدريس المـادة .	نفس المؤهلات المطلوبه للمواطنات [illegible] سنتين في الخبرة المطلوبة وأن يكون في الرياضيات الحديثة أو تكون حاصلة دورة فيهمـا .
موجهة عامـــة	١- مؤهل جامعي تربوي أو مؤهل جامعي مع دبلوم في الدراسات الاسلاميه او اللغـــه العربيه او الاجتماعيات أو علم النفس مع خبرة أربع سنوات ثلاث منها في التدريس او الادارة . ٢- مؤهل جامعي غير تربوي في إحـــدى التخصصات الموضحة أعلاه مع خبرة خمـــس سنوات أربع منها في التدريس او الادارة . ويفضل أن تكون الخبرة في المرحلة الابتدائية المدرسيه الابتدائيـــه .	١- نفس المؤهلات المطلوبه للمواطنات فقرتي " ١-٢ " على أن تكون الخبرة مع الجامعي التربوي خمس سنوات [illegible] ست سنـوات . ٢- شهادة دار المعلمات أو ما يعادلها بعد الثانويه العامة مع خبرة ثماني [illegible] في تدريس المرحلة الابتدائية او الادارة

الوظيفة	المواطنات	المتعاقدات
	٣- دبلوم الكليات المتوسطة في إحدى التخصصات الموضحة أعلاه مع خبرة ست سنوات في التدريس وتحسب الخبرة للكل قبل أو بعد المؤهل.	
موجهة رياض أطفال	١- شهادة جامعية مع خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال رياض الأطفال. ٢- دبلوم كلية المتوسطة مع خبرة أربع سنوات في مجال رياض الأطفال.	نفس المؤهلات المطلوبة للمواطنات في فقرة "١". ٢- دبلوم دار المعلمات نظام خمس سنوات بعد المتوسطة تخصص حضانة ورياض أطفال مع خبرة أربع سنوات في مجال رياض الأطفال.
موجهة إشراف اجتماعي	١- مؤهل جامعي في الخدمة الاجتماعية مع خبرة أربع سنوات في الخدمة الاجتماعية المدرسية. ٢- مؤهل جامعي تخصص اجتماع مع خبرة خمس سنوات في الخدمة الاجتماعية المدرسية.	نفس التخصصات المطلوبة للمواطنات مع زيادة سنتين في الخدمة ويشترط أن يكون في الخدمة الاجتماعية المدرسية.
موجهة مكتبات	١- مؤهل جامعي تخصص وثائق ومكتبات مع خبرة ثلاث سنوات في مجال المكتبات.	نفس المؤهلات المطلوبة للمواطنات مع زيادة سنتين في الخبرة.
موجهة محو أمية متفرغة.	١- تكون حاملة لمؤهل جامعي من إحدى الكليات الأدبية. ٢- ألا تقل مدة الخدمة في حقل التعليم عن أربع سنوات ثلاث منها موجهة لتعليم الكبيرات	نفس المؤهلات المطلوبة للمواطنات على أن تكون موجهة وأنه عملت في مجال الأمية مدة خمس سنوات موجهة فيها.

ن/ع

يتبع/ ....

رابعـــا :-

ترسل بيانات بأسماء المرشحات اللاتي تتوفر فيهن الشروط الموضحة اعلاه مـــــــ
الموقع الى الإدارة العامة لإعداد المعلمات والتوجيه التربوي في موعد غايته ١/٧/١٤٠٥هـ
وذلك على ضوء احتياج مكاتب التوجيه وحسب الملاك المقترح من قبلكم وكذا يراعى المستوى
والمنهجية أعارتهن مع الحرص على تسديد هذا الاحتياج بالترشيح من الداخل .
ونأمل أن يلقى ذلك العناية التامة منكم شخصياً ومن كل المختصين بالجهات التابعة لكم

،،،والسلام،،،

وكيل الرئيس العام لشئون التعليمية

(توقيع)

عبدالله محمد المعطي

صورة/لمكتب معالي الرئيس العام
صورة/لسعادة النائب
صورة/لمكتبنا
صورة/للوكيل المساعد للشئون التعليمية
صوره /للتعليم العام/ شئون الموظفين/للشئون الثقافية
صورة/لإعداد المعلمات والتوجيه التربوي
٢٠ صورة/للتوجيه التربوي من الاسبان .
٣ صور/لكل مدير تعليم ومكتب اشراف
صورة/للملف العام مع المسودة

صورة للتوجيه التربوي

ن/ع

المملكة العربية السعودية

الرئاسة العامة لتعليم البنات

إدارة تعليم ....

بسم الله الرحمن الرحيم

- ٦ -

استمارة ترشيح لوظيفة موجهة في العام ١٤٠٥/١٤٠٦هـ .

أسم المرشحة رباعيا	الجنسية	المؤهل العلمي ومصدره وتاريخه	الخدمة		نوع العقد	العمل الحالي	جهة العمل	الحاصل المرشحة له	تقدير الأداء	
			م	خ						

بســم اللــه الرحمـن الرحــيم

المملكـــة العـــربية الســـعوديه
الرئاسة العامة لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات / بمكـــة المكرمه
شـعبة الموظفين السعوديين
التوظـــــــــيف
*****

الرقـم ١٢٠/ل د ل
التاريخ ٥ / ٨ / ١٤٠٣هـ
المشفوعات

الموضوع/ منح مديرة المدرسه صلاحية تحويل نفسها اثناء المرض الى الوحدة الصحـيه مباشـــرة ..

-(تعـــــــــميم)-
-(لجميع مدارس تعليم الــبنات بمكــة المكـرمه)-
****

٧٥/ب
٤٢/

المكرمه / مديرة المدرسه .... المحـــترمه

الســـلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعـــد :-

حيث سبق منحكم صلاحية تحويل الموظفه المريضه الى الوحده الصحيه المدرسه مباشرة دون الرجوع الى الادارة وبما أن مديرات المدارس يتم تحويلهن الى الوحده الصحيه من قـبل الادارة .

لذا نعمدكم مستقبلا وفي حالة المرض لاسمح الله تحويل انفسكم الى الوحده الصحـيه المدرسيه مباشـرة بموجب خطاب رسمي يوجه الى رئيســة الوحده الصحيه بمكة المكرمه وذلـك بعد ضمان سـير العمل بالمدرســه .

واللـــه ولي التوفـــيق ،،،،،

مدير تعليم البنات بمكة المكرمه

محمد بن ناصر الراشـد

ب. بنجـــر : ٤/٨/١٤٠٣هـ
٤/٨/١٤٠٣هـ.

ص/لمكـــتبنا ..
ص/الموظفين ملف التعاميم مع العرض لفه (٢) ..
ص/الموظفين التوظيف/عبد المنعم ـ عبد الوهاب ـ الكريزي ـ القثامي ..
ص/ لرئيسة الوحده الصحيه المدرسه /للاحاطه واجراء اللازم من قبلكم ..
ص/لمديرة التوجيه النسوى / للاحاطه ..
ص/لملف الصـادر العام ..

الرقم ١٢٩٠
التاريخ ١١/٨/..

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمة
(الموظفين - التوظيف)

الرقم ١٨٥٢/ ٧/ د / ع
التاريخ ٤ / ٨ / ١٤٠٨هـ
لغة

الموضوع/بشأن منح مديرة التوجيه التربوى صلاحية تحويل مديرات المدارس الى الوحدة الصحيه .

(تعميم عاجل جداً لجميع المدارس والمندوبيات)

المكرمه مديرة التوجيه التربوى المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :-

اشارة الى التعميم رقم ٧/١٣٠ في ٥ /٨ / ١٤٠٣هـ والقاضي بمنح مديرة المدرسة صلاحية احالة نفسها الى الوحده الصحيه اثناء المرض مباشرة دون الرجوع الى الادارة .

لذا يعتبر التعميم المشار اليه لاغي من تاريخه ونعمدكم في حالة مرض أى مديرة مدرسة ان يكون تحويلها الى الوحدة الصحيه عن طريقكم بموجب خطاب رسمي يوجه الى رئيسة الوحدة الصحيه .

بعد التأكد من ضمان سير العمل بالمدرسه وبالله التوفيق .....

مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمه
محمد بن دخيل العصيمي
٢ / ٨ / ١٤٠٨هـ

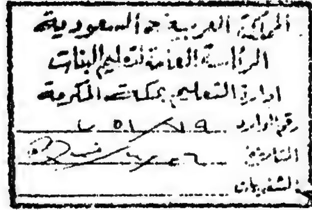
* أ/ب/بنجر: ٨/١ *

صورة لمكتبنا .
صورة لمديرة الوحدة الصحيه للاعتماد .
صورة لكل مندوب تعليم .
صورة لكل مديرة مدرسة .
صورة الموظفين ملف التعاميم مع الاساس .
صورة التوظيف (أمين) .

الرقم ٩٢٩ / ٢ / ١ / ٢٥
التاريخ ١٩ / ٨ / ١٤٠٨

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات بمكه المكرمة
مكتب المدير



الرقم / ٦٢٩١
التاريخ / ٢٤ / ٤
المشفوعات /

الموضوع / الهيكل التنظيمي للأدارة .

المكرم مساعد مدير التعليم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ـ وبعد :-

رغبة فى تنظيم العمل فى الادارة وفى تحديد الربط الادارى لكل شعبة تمهيد الاعادة النظر فى تحديد الصلاحيات الخاصة بمسئولى الادارة فقد تقرر أن يكون تسلسل الربط الادارى لأقسام الادارة على النحو التالى :-

أولا ـ مدير عام التعليم ويربط به مايأتى :-
مساعد المدير للشئون التعليمية ـ مساعد المدير للشئون المالية والادارية ـ مكتب المدير ـ شعبة التفتيش الادارى ـ العلاقات العامة ـ المندوبيات .

ثانيا ـ مساعد المدير للشئون التعليمية ويرتبط به مايأتى :-
شعبة التعليم ـ شعبة اعداد المعلمات ـ شعبة التطوير التربوى والشئون الثقافية ـ التوجيه التربوى .

ثالثا ـ مساعد المدير للشئون المالية والادارية ويرتبط به مايأتى :-
شعبة شئون الموظفين ـ شعبة المحاسبة ـ شعبة الامتحانات وشئون الطالبات ـ شعبة الاجور ـ شعبة المستودعات ـ شعبة مراقبة المخزون ـ شعبة الاتصالات ـ شعبة المشروعات ـ شعبة الخدمات والصيانة ـ الوحدة الصحية .

آملين أن يكون فى ذلك مايحقق سرعة انجاز الاعمال التى تؤديها الادارة وسوف يبدأ هذا التنظيم اعتبارا من يوم السبت ١٤٠٩/٥/١هـ .. متمنين من الله للجميع التوفيق .

ودمتم ،،،

مدير عام تعليم البنات بمكه المكرمة

محمد بن د جميل الحميض

هـ. فلمبان //
فى ١٤٠٩/٤/٢٤هـ

صورة مع التحية والتقدير لسعادة الوكيل للشئون التعليمية
= = لمكتبنا
= = لكل مدير شعبة بالادارة للاعتماد .
= = للتوجيه التربوى
= = للوحدة الصحية
= = لكل مندوب فى ـ الجموم ـ خليص ـ الليث ـ الكامل

المملكه العربيه السعوديــــه
الرئاسه العامه لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات بمكه المكرمه

بسم الله الرحمن الرحيم

عدد / ١١/٥٧٢١/١١د
تاريخ / ٢/١٢/ ٧
لفـــه /
الموضـوع /

١-((تعميم لجميع المدارس))-:

المكـرمه مديرة المدرسة / المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ؛ـ

حيث ان الهدف من ترشيح المعلمات للعمل كمساعدات بالمدارس الابتدائيه ومافوق الابتدائيه هو اعداد كوادر مدربة تستطيع القيام بالاعمال القياديه مستقـــبلا .

ونظرا لما لاحظته الاداره من احجام كثير من المساعدات عن طلب الترشيح للاعمال القياديــــــه

لذا فان الاداره سترشح من قبلها من ترى من المساعدات القديرات اللاتى يستطعن القيـــام بهذه الاعمال وفى حالة رفض اى واحده منهن ستدرس الاداره اعادتها للعمل كمعلمه . اما المساعدات اللاتى يثبتن عدم مقدرتهن على تحمل مسئوليه الاعمال المناطه بهن فاننا ايضا سندرس اعادتهـــن للعمل كمعلمات .

لذا فاننا نهيب بالمساعدات الاجتهاد فى اعمالهن ومحاولة البحث عما هو افضل للارتقـــــاء بمستوى مدارســـنا . .

وفق الله الجميع لما فيه الخير والنجـــاح ،،،،،،،،،

ح/الصاعدى
٨/٤

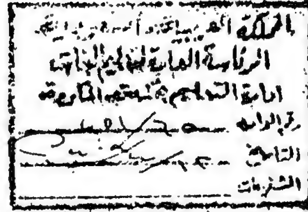
مدير عام تعليم البنات بمكه المكــــرمه

محمد بن دخيل العصـــيمى
٦/٤/١٤٠٢هـ

س/لمكتبنا
ص/للتعليم
ص/التوجيه التربوى

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية | الرقم ١/ ٥٩٣١/ ٢ ع د (ع ز)
الرئاسة العامة لتعليم البنات | التاريخ ١٠ / ٤ / ١٤٠٩هـ
ادارة تعليم البنات بمكة المكرمه | المشفوعات
شعبة التعليم | الموضوع/ بشأن عدم أسناد الاعمال الادارية للمعلمات.



(تعميم لجميع المدارس بمراحلها الثلاث)

المكرمه مديرة المدرسه   المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

اشارة لخطاب سعادة وكيل الرئيس العام للشئون التعليمية رقم ١٤٣ / ٢ع / ١ ت في ٢٣/٣/١٤٠٩هـ بشأن عدم اسناد الاعمال الادارية للمعلمات والذى هذا نصه :- (الحاقا للتعميم ٣٩/ ٢ق / ١ت في ٢٩/١/١٤٠٩هـ المتضمن تفريغ معلمة في المرحلة المتوسطة والثانوية لتقوم بالاشراف على المكتبة وتخفيض نصاب معلمة في المرحلة الابتدائية لنفس الغرض واشارة لماعرضه علينا مدير عام التعليم العام برقم ٢٩٢٦ / ٢ع في ١٤/٣/١٤٠٩هـ من أن هذا التعميم يتعارض مع ماتم ابلاغه بتعميم معالي الرئيس العام رقم ١٨٧ / ٢ب / ١ت في ٢٣/٣/١٤٠٥هـ المتضمن عدم تكليف المعلمات على وظائف تعليمية بأى عمل غير تعليمي .

لذا يعتمد التمشي بتعميم معاليه المشار اليه وعدم الاخذ بالتعميم رقم ٣٩ / ٢ق / ١ت في ٢٩/١/١٤٠٩هـ) انتهى .

نامل الاطلاع والتقيد بما ورد به مدمتم ،،،،

مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمه

بالنيابه/

سعد عبد الله السعيدى

٧ / ٤ / ١٤٠٩هـ

* ا/ب/بنجر : ٦/ ٤ *

صورة لمكتبتنا .

صورة للتعليم مع الاساس طف التعاميم .

صورة للتوجيه التربوى .

صورة لكل مدرسة ابتدائيه ١ — ٨٧ منى / المراخيه/ النوارية/ ابومراغ/ شرائع المجاهدين الاولى وشرائع المجاهدين الثانيه/ مدرسة تحفيظ القران الاولى / مدرسة تحفيظ القرآن الثانيه .

صورة لكل مدرسة متوسطه بمكه .

صورة لكل مدرسة ثانويه بمكه .

صورة لكل مندوب بمدد مدارسه .

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعوديه
الرئاسة العامة لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات بمكة المكرمه
(اعداد المعلمات)

الرقم ٥٤٤/١٤/د
التاريخ ١٣/٣/١٤٠٧هـ
لفه

الموضوع/ بشأن الافادة عن من ترغب الدراسة في مركز الدراسات التكميليه .

((تعميم لجميع المدارس ابتدائي متوسط ثانوي روضة اطفال ومدارس أهليه))
(في مكة المكرمه وقرآها)

المكرمه مديرة /   المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :-

اشارة لخطاب مدير عام برامج اعداد المعلمات بالرئاسه رقم ٧٣ ٧٤ / ٢م/ ١في ١/٣/١٤٠٧هـ بشأن الافادة عن خريجات كفاءة معاهد المعلمات .

لـذا نأمل الافادة عن من ترغب الالتحاق بالمركز في حالة افتتاحه من المعلمات والمديرات والمساعدات اللاتي على رأس العمل مع العلم بأن الدراسة بالمركز ستكون اجباريه في حالة افتتاحه بالمنطقه وتحويل من لا ترغب الدراسة بالمركز الى عمل اداري يناسبها . للاطلاع والافاده ولكم تحياتنا ،،،،

مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمه

محمد بن دخيل الحميضي
١٦/٣/١٤٠٧هـ

(ا/ب/بنجر)
في ٣/١٣

* صوره لمكتبنا .
* صوره لاعداد المعلمات مع الاساس .
* صوره لمديرة التوجيه التربوي للمتابعة .
* صوره لمديرة التوجيه التربوي بالجموم للمتابعة .
* صوره لمديرة التوجيه التربوي بخليص للمتابعه .
* صورة للتعليم .
* صوره لصادر العام مع المسوده .

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكـــة العـــربيــة الســـعود يه
الرئاسة العامة لتعــليم البنات
ادارة تعليم البنات بمكـــة المكـــرمه
((اعداد المعلمات))

الرقـــم ٤٤٨٨٠/٤/٤ اد ك
التاريخ ٢٣/٣/١٤٠٧هـ
لفــــه

الموضوع/بشأن الافادة عن مميزات مركز الدراسات التكــميليه .

((تعميم عاجل جداً لجميع المدارس الحكوميه والاهليه ورياض الاطفال))
((بمكـــة المكــــرمة وقـــــــراهــــا))

المكرمه مديرة المحتـــرمه

الســـلام عـــليكم ورحمـــة اللـــه وبركاته ... وبعـــد :-

الحاقاً لخطابنا رقم ٤٤٥/٤/٤ اد ك في ١٤/٣/١٤٠٧هـ بشأن من ترغب الدراسة في مركـــز الدراسات التكميليه . وحيث اتصل كثـير من مديرات المدارس للاستفسار عن مميزات الدراســـه

لـــذا نفــــيدكم بأن أهـــم مـــميزاتهـــــا كالــــــــــــتالـــي :

١)- مدة الدراسة بالمركز سنتين دراسيتين .

٢)- تفرغ الدارسه تفرغاً كاملا للدراســـة .

٣)- تطبق عليها لائحة التدريب التي تعطى للموظف المتدرب وهي ~~راتبه~~ (أن تعطى) راتبه كاملا بالاضافة الـــــى نسبة ٣٠٪ من الراتب عن الشـــهور الثلاثة الأولى ونســبة ١٥٪ لبقية فترة الدراسة .

٤)- اذا كانت المعلمه لم تصل المستوى الثاني فستوقى الى المستوى الثاني بعد اجتيازفترة الدراسه

٥)- ستتاح لها الفرصة لمواصلة الدراسة .

٦)- لقد نص خطاب الرئاسة على أنه اذا افتتح هذا المركز فسوف تكون الدراسة الزاميه ومن لم تلتحق ستحول الى عمل اداري (مراقبه ، كاتبه ، أو مايماثلهـــا) لاحاطتكم بذلك متمنيين للجميع التوفــــــيق ،،،،،

مديرعام تعليم البنات بمكة المكرمه

محمد بن دخيل [illegible]

٢٢/٣/١٤٠٧هـ

*:-ا/ب/بنجر
في ٣/٢٢

* صوره لمكــــــتبنا .
* صوره لاعداد المعلمات بالاداره .
* صوره لمديرة التوجيه التربـــوى .
* ================= بالجموم .
* ================= بخليص .
* صوره للتعـــليم .
* صوره لصادر العـــــام مع المســـودة .
* صورة
* صورة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمه
(شعبة اعداد المعلمات)

الرقم ١٥١٧/ ١٤/ ٢ د ك
التاريخ ١٦/ ١١/ ١٤٠٧هـ
لفــه

الموضوع/بخصوص اضافة الدبلوم العام في التربيه .
(تعميم لجميع المدارس الثانويه والمتوسطه والابتدائيه)
(وتحفيظ القران والكليه المتوسطه بمكة المكرمه وقراهــا)

المكرمه مديرة المدرسه المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :-

اشارة لخطاب معالي الرئيس العام لتعليم البنات رقم ٥٠١/٢/م/ ١ت في ١٧/ ١٠/ ١٤٠٧هـ والحاقا لخطابنا رقم ٤٣/ ١٤/ ٢ك م في ١٩/ ٤/ ١٤٠٧هـ بشأن اقامة الدبلوم العام في التربيــة في كل من الرياض وجدة ومكة المكرمه والمدينة المنورة لعام ١٤٠٨هـ.

لذا نفيدكم بأن اقامة هذه الدورة سوف تكون بكلية التربية التابعة لرئاسة تعليم البنات وحدد لمنطقة مكة المكرمه عدد (٦١) دارسه في تخصص دراسات اسلامية/ لغة عربية/ اقتصاد منزلي/ لغــة انجليزيه ، ونذكركم أن شروط ومميزات الدراســة كالــتالي :

١)- أن تكون المتقدمة ســعودية الجنســيه .
٢)- أن تكون على رأس العمــل وتعمل في حقل التدريس .
٣)- أن لا تقل خدماتها في مجال التدريس عن عام دراسي .
٤)- أن لا يقل تقرير الكفاية لاخر سنة عن (جيــد) وفي حالة كون المتقدمات أكثر من العدد المقرر تكون الافضلية للاطول خدمة ثم الحاصلة على تقدير أعلى في الاداء الوظيفي فالتقدير في شهادة التخــرج .
٥)- اذا كان عدد المتقدمات من العاملات في حقل التدريس أقل من العدد المحدد فتتاح الفرصة لشاغلات الوظائف التعليميه ممن يحملن مؤهلات جامعية غير تربوية وتكون الافضلية لموجهــات المادة ثم الموجهات العامات ثم الموجهات الاداريات فالمديرات فالمساعدات .
٦)- يخصص مقاعد للراغبات من خارج المنطقة اذا توفرت لديهن الشروط الموضحة أعلاه واحضر تكل واحدة موافقة من جهة عملها ومن ولي أمرها مع اشعارها بأن الرئاسة لا تلتزم بالسكن أو غيره .
٧)- مدة الدراسة عام دراسي وفق الخطة المعدة من قبل وكالة الرئاسة لكليات البنات .
٨)- تعامل الدارسات أثناء الدراسة وفق لائحة التدريب وبعد اجتياز الدارسات الدبلوم بنجــاح يعاملن وفق خطاب الرئاسة التعميمي رقم ٤٣١/ ٧/ ١ في ٢٦/ ٧/ ١٤٠٤هـ المبني على خطــاب الديوان رقم ١٩٣١٦ في ١٠/ ٧/ ١٤٠٤هـ .
٩)- اخذ تعهد خطي على جميع المرشحات بمواصلة الدراسة وكل مرشحه تنقطع عن الدراسة يحقــق معها وتطبق عليها الانظمة في مثل ذلك .

لذا نأمل افادة التوجيه التربوي بالادارة عن الراغبات في الترشيح مع ارفاق صورة من المؤهل وتعهد خطي بمواصلة الدراسة .... والله الموفــق .،،،،،

مدير عام تعليم البنــات بمكة المكرمه

محمــد خليل الحميضــي
١٦/ ١١/ ١٤٠٧هـ

*ا/ب/بنجسر .
في ١١/١٦

صورة لمكــتبنا .
صورة لاعداد المعلمات بالرئاســة .
صورة لاعداد المعلمات بالادارة مع الاساس والتنسيق مع التوجيه التربــوي .
صورة للتوجيه التربوي بالادارة للمتابعة والترشيح حسب الشروط الموضحة أعلاه والسرعة في انهائها ورفع أسماء المرشحات .
صورة للتوجيه التربوي بخليص والجمــوم للمتابعــة .
صورة للموظفين للاحــاطه .
صورة للتعليم للاحــاطه .
صورة لصادر العام مع المسوده .

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة لتعليم البنات
ادارة تعليم البنات / بمكة المكرمه
شعبة اعداد المعلمات

الرقم ٧٩
التاريخ / ٦ / ١٤٠٨هـ
المرفقات

(عاجل جداً)

الموضوع/ بشأن الافادة عن الراغبات في الدراسة في الدبلوم العام للتربيه .

(تعميم لجميع المدارس الثانويه والمتوسطه والابتدائيه)
(في مكة المكرمه وقراها ومدرستي تحفيظ القرآن والكلية المتوسطه)

المكرمه مديرة ال المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد :-

الحاقاً لخطابنا رقم ١٠٥١/٤/١٧ د ك في ١٤٠٧/١١/١٧هـ بخصوص اقامة الدبلوم العام في التربية واشارة لخطاب معالي الرئيس العام لتعليم البنات رقم ٢٦٨/٢/م/ ات في ١٤٠٨/٥/٢٨هـ بشأن اقامة الدبلوم العام في التربية للعام الدراسي القادم ١٤٠٩هـ .

لذا نأمل الافادة عن المعلمات الراغبات الالتحاق في الدبلوم من حاملات بكالوريوس غير تربوي وفي التخصصات التالية فقط :-

(١)- اللغه العربيه
(٢)- دراسات اسلاميه
(٣)- لغه انجليزيه

ونذكركم بأن شروط القبول هي :-

(١)- أن تكون الدارسه سعودية الجنسية وتعمل في حقل التدريس .
(٢)- أن لا تقل مدة عملها في مجال التدريس عن عام دراسي .
(٣)- أن لا يقل تقدير الكفايه لآخر سنه عن جيد وفي حالة كون المتقدمات أكثر من العدد المقرر لكل تخصص تكون الافضلية للأطول خدمه ، ثم الحاصله على تقدير أعلى في الأداء الوظيفي فالتقدير ، ثم الحاصله على تقدير أعلى في شهادة التخرج . علماً بأن عدد الدارسات اللاتي سيتم قبولهن (١٠) لغه عربيه (٢٠) دراسات اسلاميه (١٠) لغه انجليزيه
(٤)- اذا كان عدد المتقدمات من العاملات في حقل التدريس أقل من العدد المحدد في كل تخصص فتتاح الفرصه لشاغلات الوظائف التعليميه ممن يحملن مؤهلات جامعيه غير تربويه ، وتكون الافضليه لموجهات المادة ، فالموجهات العامات ، فالموجهات الاداريات ، فالمديرات فالمساعدات .
(٥)- على كل واحدة ترغب الالتحاق بالدوره عارفه بأن ظروفها تسمح لها بمواصلة الدراسة وأن ترفق تعهد خطي بذلك وأن تراجع الادارة فور انتهاء الدوره وكل واحده لا تلتزم بذلك سوف يطبق بحقها التعليمات المتبعة في مثل ذلك .

ومميزات الدراسه بالدوره :-

(١)- مدة الدراسة بالدوره عام دراسي وفق الخطه المعده من قبل وكالة الرئاسة لكليات البنات .
(٢)- تعامل الدارسات بموجب المادتين (٢٣/٣٤) و (٢٤/٣٤) من لائحة التدريب .

لذا نأمل افادة التوجيه التربوي بالادارة عن الراغبات في الدراسة مع ارفاق صورة المؤهل والتعهد الوارد بالفقرة الخامسه وليكن خلال أسبوع من تاريخه حتى نتمكن من افادة ادارة كلية البنات باسماء المرشحات ويتمكن من الاستعداد للدورة .

وتقبلوا تحياتنا ،،،،، .

مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمه

محمد ... الحميضي
١٤٠٨/٦/٢١هـ

ا/ب/بنجر: ٨/ ٦

صورة لمكتبنا .
صورة لاعداد المعلمات مع الاساس .
صورة للتوجيه التربوي للمتابعة والتأكيد على مديرات المدارس بالاسراع في رفع اسماء الراغبات .
صورة لادارة كلية البنات بمكة المكرمه للاحاطه .
صورة للموظفين .
صورة للصادر العام .

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
الرئاسة العامة لتعليم البنات
إدارة تعليم البنات / بمكة المكرمة
(شعبة التعليم الابتدائي) :-

الرقم ٢٠٠ / ١١ د ش
التاريخ ٢٢ / ١ / ١٤٠٨هـ
المشفوعات

الموضوع/ بشأن ترشيح مديرات للمدارس الابتدائية

تسلسل	الاسم	مقر عملها	عملها سابقا	العمل المرشحة له	المدرسة المرشحة لها
١	منيرة محمد عبد الله لعبون	٢٧/ب	مساعدة	مديرة	٣ / ب
٢	فوزيه محمد شكري	٦ /ب	معلمة	مديرة	٦ / ب
٣	فاطمه حسن دخان	٩ /ب	معلمة	مديرة	٩ /ب
٤	زينه علي محمد الشهري	٣٦/ب	معلمة	مديرة	٢٢/ب
٥	نوره سلمان الجهني	٢٢/ب	مساعدة	مديرة	٣٢/ب
٦	حصه قاسم السميري	٢٩/ب	مساعده	مديرة	٣٤/ب
٧	فتحيه صدقه مريعاني	٢٤/ب	مساعده	مديرة	٣٩/ب
٨	انشراح داود فلبان	٤ /ب	مساعده	مديرة	٤١/ب
٩	نائله مغني نصير بنجر	٧ /ب	مساعده	مديرة	٤٢/ب
١٠	زكيه عبد الله بحول	٤ /ب	معلمة	مديرة	٦٥/ب
١١	زين أمين راوه	٣ /ب	معلمة	مديرة	شرائع المجاهدين

المكرمة مديرة التوجيه التربوي الموقرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . . وبعد :-

إشارة الى خطابكم رقم ٢٦/٤ت وتاريخ ١٤/١/١٤٠٨هـ بشأن ترشيح المذكورات بعاليه مديرات للمدارس الابتدائية بدلاً من المرشحات للدورة التكميلية اللاتي سيتفرغن للدراسة .

لذا نفيدكم بأنه لا مانع لدينا من ترشيحهم بذلك بصفة مؤقتة وعليكم الاشراف على عملية الاستلام والتسليم بين كل مديرة للأهمية . . . . ودمتم ،،،،،

مدير عام تعليم البنات بمكة المكرمة

محمد دخيل العصيمي
٢٢ / ١ / ١٤٠٨هـ

ا/ب/بنجر .

في ٢٢ / ١ .

صورة لمكتبنا .
صورة للتعليم ملف التعليم الابتدائي مع الأساس .
صورة للتوجيه التربوي .
صورة للامتحانات .
صورة للموظفين .

مع التحية للاختبار حال التوقيع ١٠ صفر

بشأن ترشيح مدير
المدارس الابتدائيــه .

التعليم الابتدائي

الاســــــــــم	مقر عملها	عملها سابقا	العمل المرشحه له	المدرسة
١- اعتدال حسن الفي	٢٦/ب	مساعـــده	مـــديره	٣٨/ب
٢- سميرة درويش عويس	٩/ب	======	=====	٥١/ب
٣- سلمى عمر باوداود	٦٤/ب	معلمــــه	=====	ب/[illegible]
٤- آمال مصطفى مهندس	٧١/ب	======	=====	ب/[illegible]
٥- فوزيه زكريا ميــــلا	٥/ب	مساعـــده	=====	٨٥/ب

المكرمه مديرة التوجيه التربوي المحترمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .

اشارة الى خطابكم رقم ٤/٨١ج وتاريخ ١٤٠٨/٢/٤هـ بشأن ترشيح المذكورات بعاليه للمدارس الابتدائيــه .

لذا نفيدكم بانه لا مانع لدينا من ترشيحهن بذلك بصفه مؤقته لاكمال عمليه اخلاء طرفهن من ـــ

للاحاطـــــه ..   والســــلام ....

مدير عام تعليم البنات بمكه المكرمــه

محمد بن دخيل الجهيــنى

/١٤٠٨/٢هـ

م/الصاعدى

٢ .

ص/لمكتبنا

ص/للتعليم ملف القسم الابتدائي مع الاساس

ص/للتوجيه التربوى/ص/ للامتحانات/ص/ للموظفين/ص/ لكل موظفه بعاليه/ص/ للارشيف

١٠/٢/٨٠٤هـ

الموافقه
مدرسة التاسعه الابتدائية
الرقم ٩/١٧/٢٦
التاريخ ١٤٠٨/٢/١٠

بسم الله الرحمن الرحيم

THE GULF ARAB STATES EDUCATIONAL RESEARCH CENTER
KUWAIT



المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج
الكويت

الرقم : ٢٠٢/ك ع
المرفقات :

الموافق : ١٩٨٦/٧/١٥ م
التاريخ : ١٤٠٦/١١/٩ هـ

الأستاذة الفاضلة/سميره درويش عويس المحترمة
ص ٠ب (٧١٥) قسم الدراسات العليا/جامعة أم القرى
مكة المكرمة ـ المملكة العربية السعودية

تحية طيبة يهديها مكتب التربية العربى لدول الخليج/المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج ، وبعد ،،

فاشارة الى خطابكم بشأن طلب معلومات حول موضوع دراستك " التوجيه الادارى بادارة تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية" ٠٠ يسرنا أن نبعث اليكم بصحبة هذا الخطاب ما توافر لدينا حول هذا الموضوع :

١) عثمان محمد مليارى ٠ التوجيه التربوى وأعمال الموجهين فى ندوة التوجيه التربوى الأولى ٠ـ ج٢ : ١٦ ـ ١٣٩٩/١/١٨ هـ ٠

٢) عبد الله العرفج ٠ بحث فى العلاقة بين التوجيه التربوى والتوجيه الادارى ٠ فى ندوة التوجيه التربوى الأولى ٠

٣) مكتب التربية العربى لدول الخليج ٠ الاتجاهات العالمية المعاصرة فى القيادة التربوية ٠

٤) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن ٠ الأصول الادارية للتربية ـ الفصل التاسع ـ التوجيه ٠

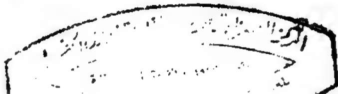
٥) محمد منير مرسى ٠ الادارة التعليمية " أصولها وتطبيقاتها " ص ص : ٥٠ ـ ٥٥ ٠

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق فى دراستكم ٠

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

مدير المركز

محمد عبد الله الصانع



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
The Kingdom of Saudi Arabia
King Saud University
(Formerly the University of Riyadh)

COLLEGE OF EDUCATION

كليـة التربيـة

مركز البحوث التربوية

Date: ... التاريخ: ٤/٧/١٤٠٧هـ No.: ... الرقم: ٧/٩٧

المكرمة الطالبة / سميرة درويش عويس المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

بالاشارة الى الخطاب الوارد منك بشأن طلب افادتك عن الأبحاث والدراسات التي قام القسم بتنفيذها حول القيادات الادارية التربوية للاستفادة بها في موضوع دراستك المعنونة : "أهمية اعداد المتخصص للموجهة الادارية بادارة تعليم البنات " .

يسرني أن أبعث لك برفقه قائمة بأسماء المصادر التي صدرت في هذا الشأن متمنيا لك التوفيق .

ولكم خالص تحياتي ،،،

مدير مركز البحوث التربوية

د. حمد العلي العجروش

بسم الله الرحمن الرحيم

Kingdom of Saudi Arabia
King Abdulaziz City for
Science and Technology
Directorate of Information Systems &
Technical Services



المملكة العربية السعودية
مدينة الملك عبدالعزيز
للعلوم والتقنية
ادارة المعلومات والخدمات الفنية

Date: ١٤٠٩/٥/٢٦ التاريخ :   No.: ٩٠/ [illegible] الرقم :

أخي الباحث

أختي الباحثة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

بناء على الطلب المقدم الينا بتاريخ ١٥/٥/١٤٠٩هـ لاجراء بحث لاستقصاء المعلومات ، نفيدكم أنه تم الحصول على المعلومات المرفقة ، والتي نأمل أن تفي بالغرض المنشود .

وآمل أن تزودونا باقتراحاتكم التي سيكون لها الأثر الطيب في تطوير وتحسين الخدمة المقدمة اليكم .

وتقبلوا فائق تحياتي ،

مدير خدمات المعلومات

[signature]

محمد علي العرفج

المــراجع

المراجــــع

أولاً ــ الكتب :

١ ـــ اولسن ، بيرل ـــ (١٩٧٨م) . التوجيه فلسفته وأسسه ووسائله . القاهـــرة : دار النهضة العربية .

٢ ـــ ابن منظور ، العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ـــ لسان العرب . ج ١٩ ، ١٣ . بيروت ـــ لبنان : دار الفكر .

٣ ـــ بوسترنج ، ايرل ـــ (١٩٧٦م) . مقدمة في إدارة الأعمال . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

٤ ـــ بوردومان ، تشارلزو وآخرون ـــ (١٩٦٣م) . الإشراف الفني في التعليم . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية .

٥ ـــ الدويك ، تيسير وآخرون ـــ (بدون تاريخ) . أسس الإدارة التربوية والمدرسية . عمان ـــ الأردن : دار الفكر .

٦ ـــ درويش وتكلا ، عبد الكريم وليلى ـــ (١٩٨٠م) . أصول الإدارة العامة . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٧ ـــ رشيد ، أحمد ـــ (١٣٩٨هـ ـــ١٩٧٨م) . نظرية الإدارة العامة ، جدة : دار الشروق .

٨ ـــ راجح ، أحمد عزت ـــ (بدون تاريخ) . أصول علم النفس . بيروت ـــ لبنان : دار القلم .

٩ ـــ السلمي ، علي ـــ (بدون تاريخ) . الإدارة العامة . القاهرة : مكتبة غريب .

١٠ ـــ سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون ـــ (١٩٨٢م) . المفاهيم الإدارية الحديثة . عمان ـــ الأردن : شركة دار الشعب .

١١ ـــ الشقاوي ، عبد الرحمن ـــ (١٤٠٥هـ) . التدريب الإداري للتنمية . الرياض : معهد الإدارة العامة .

١٢ ـــ الطوبجي ، حسين حمدي ـــ (١٤٠١هـ ـــ١٩٨١م) . وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم . الكويت : دار القلم .

١٣ — طبارة ، عفيف عبد الفتاح — (١٩٨١م) . مع الأنبياء في القرآن الكريم . بيروت — لبنان : دار العلم للملايين .

١٤ — عبد الواسع ، عبد الوهاب أحمد — (١٤٠١هـ—١٩٨١م) . علم إدارة الأفراد . جدة : تهامة .

١٥ — عبد الله ، عبد الرحمن صالح — (١٤٠٣هـ—١٩٨٢م) . تاريخ التعليم في مكة المكرمة . جدة : دار الشروق .

١٦ — عبد الوهاب ، علي محمد — (١٤٠٣هـ—١٩٨٢م) . الحوافز في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة .

١٧ — عبد الوهاب ، علي محمد — (١٤٠٢هـ—١٩٨٢م) . مقدمة في الإدارة . الرياض : معهد الإدارة العامة .

١٨ — عساف ، عبد المعطي محمد — (١٤٠٣هـ—١٩٨٣م) . التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية . الرياض : دار العلوم .

١٩ — عساف ، عبد المعطي محمد — (١٤٠٣هـ—١٩٨٣م) . المبادىء في الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية . الرياض : دار العلوم .

٢٠ — عصفور ، محمد شاكر — (١٤٠٢هـ) . مذكرات في التنظيم والأساليب . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٢١ — عبد الموجود ، محمد عزت وآخرون — (١٩٨١م) . أساسيات المنهج وتنظيماته . القاهرة : دار الثقافة .

٢٢ — علاقي ، مدني عبد القادر — (١٤٠١هـ—١٩٨١م) . الإدارة « دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية » . جدة : تهامة .

٢٣ — فهمي ، محمد سيف — (١٩٦٥م) . التخطيط التعليمي . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٢٤ — فهمي ، منصور — (١٣٩٦هـ—١٩٧٦م) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : الشعب .

٢٥ — كنعان ، نواف — (١٤٠٣هـ—١٩٨٣م) . اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق . الرياض : دار العلوم .

٢٦ — كنعان ، نواف — (١٩٨٠م) . القيادة الإدارية . الرياض : دار العلوم .

٢٧ — كونتز واودونل ، هارولد وسيريل — (١٩٨٢م) . مبادیء الإدارة وتحليل الوظائف والمهمات الإدارية . جـ ٢ . بيروت — لبنان : مكتبة لبنان .

٢٨ — مطاوع وحسن ، ابراهيم عصمت وأمينة أحمد — (١٩٨٠م) . الأصول الإدارية للتربية . القاهرة : دار المعارف .

٢٩ — مصطفى ، حسن وآخرون — (١٩٨٢م) . اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٣٠ — مرسي ، محمد منير — (١٤٠٥هـ—١٩٨٦م) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .

٣١ — مرسي ، محمد منير — (١٩٧٧م) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها . القاهرة : عالم الكتب .

٣٢ — النجار ، فريد راغب — (١٩٧٥م) . النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية . الكويت : دار القلم .

٣٣ — هاشم ، زكي محمود — (١٩٨٠م—١٩٨١م) . الإدارة العلمية . الكويت : وكالة المطبوعات .

٣٤ — وليام ن ، ماك بين وآخرون — (١٩٦٨م) . علم النفس يعرفك بنفسك . القاهرة : دار نهضة مصر .

٣٥ — الياس ، طه الحاج — (١٤٠٤هـ—١٩٨٤م) . الإدارة التربوية والقيادة « مفاهيمها — وظائفها — نظرياتها » . عمان — الأردن : مكتبة الأقصى .

٣٦ — لاندوال فار ، فرانك وجيمس — (١٤٠٧هـ—١٩٨٧م) . قياس العمل « الأساليب النظرية والتطبيقات » . الرياض : معهد الإدارة العامة .

ثانياً — الرسائل الجامعية :

١ — الثبيتي ، فهد سعد — (١٤٠٣م) . القيادة التربوية بين المفهوم الإسلامي والغرب . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٢ — جحجب ، عبد الله محمد أحمد — (١٤٠٨هـ) . دراسة لدور موجهي الإدارة المدرسية بإدارة تعليم مكة المكرمة كما يراها مديرو المدارس . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٣ — الحربي ، محيميد مبارك مسعود — (١٤٠٤/١٤٠٥هـ) . الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعتي الملك سعود وأم القرى من وجهة نظر المتدربين . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٤ — الخزاعي ، فايز سالم حسن — (١٤٠٥هـ—١٩٨٥م) . التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الإبتدائية « دراسة تقويمية » . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٥ — دانش ، عائشة يحيى أحمد — (١٤٠٤/١٤٠٥هـ) . واقع التدريب التربوي أثناء الخدمة لمعلمات المرحلة الإبتدائية بمكة المكرمة « دراسة نظرية تقويمية » . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٦ — عشري ، أسعد حسن مكاوي — (١٤٠٤/١٤٠٥هـ) . العوامل المساعدة على نجاح العمل الإداري في المدرسة الإبتدائية (بنين) بمنطقة مكة التعليمية . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٧ — محمد ، إيمان صالح عبد الماجد — (١٤٠٣هـ) . الإشراف الفني واقعه ومشكلاته في مدارس البنات الثانوية بمنطقة مكة التعليمية . بحث غير منشور . كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرق التدريس . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

ثالثاً — الخطط التنموية والسياسات العامة :

١ — زوارة التخطيط — (١٤٠٥/١٤١٠هـ) . خطة التنمية الرابعة . الرياض : المملكة العربية السعودية .

٢ — وزارة التخطيط — (١٤٠٠/١٤٠٥هـ) . خطة التنمية الثالثة . الرياض : المملكة العربية السعودية .

٣ — وزارة التعليم العالي — (١٣٩٨هـ—١٩٧٨م) . سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . الرياض : المملكة العربية السعودية .

رابعاً — المجلات والنشرات :

١ — الدايل ، عبد الرحمن سليمان . (بدون تاريخ) . أساليب تنمية ورفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية . الرياض : الإدارة العامة لأجهزة الشئون المدرسية بوزارة المعارف .

٢ — السدحان ، عبد الرحمن محمد . (١٤٠٣هـ—١٩٨٣م) . على هامش قضية توزيع الخريجين الجامعيين « دعوة إلى صحوة إدارية جديدة » — الخدمة المدنية . العدد ٥٤ ، الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية .

٣ — ضرار ، قاسم . (١٤٠٢هـ—١٩٨٢م) . تنمية الرغبة في التعليم الذاتي والتطور الإداري . الإدارة العامة . العدد ٣٣ . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٤ — الطويل ، محمد عبد الرحمن . (١٤٠٤هـ—١٩٨٣م) . كيف نحد من استخدام القوى العاملة الأجنبية في أجهزتنا الإدارية . الخدمة المدنية . العدد ٥٩ . الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية .

٥ — يس ، نبيه . (١٣٩٩هـ—١٩٧٩م) . الإدارة التربوية بين تحديات الحاضر وتطلعات المستقبل . كلية التربية . العدد الرابع . مكة المكرمة : مركز البحوث التربوية والنفسية .

٦ — إدارة التعليم التربوي . (١٣٩٩/١٤٠٠هـ) . دليل العمل . الرياض : الرئاسة العامة لتعليم البنات .

٧ — قسم التوثيق التربوي . (١٤٠٢هـ—١٩٨٢م) . التوجيه والإرشاد في المملكة العربية السعودية . العددان ٢٢ ، ٢٣ . الرياض : مركز المعلومات الإحصائية والتوثيق التربوي .

خامساً — الندوات :

١ — أزهري ، محمد أمين . (١٤٠٣هـ) . حول التوجيه التربوي والإداري . ندوة التوجيه التربوي الأولى ، جـ ٢ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٢ ــ الأفندي ، محمد حامد . (١٤٠٣هـ) . المشرف التربوي صفاته واختصاصاته . ندوة التوجيه التربوي الأولى ، جـ ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٣ ــ بستان ، أحمد . (١٤٠٤هـ ــ ١٩٨٤م) . بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين . ندوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٤ ــ بكر ، عبد الله بكر . (١٤٠٥هـ ــ ١٩٨٥م) . الاستحواذ على التكنولوجيا نظرية جديدة تحدد معالم الطريق . وقائع الندوة الفكرية الثانية لرؤوساء ومديري الجامعات في الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج . جدة : جامعة الملك عبد العزيز .

٥ ــ الرشيد ، محمد الأحمد . (١٤٠٣هـ) . خواطر وقضايا في الإشراف التربوي . ندوة التوجيه التربوي الأولى . جـ ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٦ ــ العواجي ، ابراهيم محمد . (١٣٩٨هـ ــ ١٩٧٨م) . واقع الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية وأثر ذلك على التنمية « الإطار التطبيقي » . بحث مقدم لندوة « أهمية الإدارة العامة للتنمية بالمملكة » . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٧ ــ العمرو ، رشيد فهد رشيد . (١٤٠٣هـ) ــ حول مفهوم التوجيه التربوي . ندوة التوجيه التربوي الأولى . جـ ٢ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

٨ ــ الغنام ، محمد أحمد . (١٤٠٤هـ ــ ١٩٨٤م) . التنمية الإدارية من أجل التجديد نحو استراتيجية جديدة لتطوير الإدارة التربوية ــ ندوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٩ ــ نتو ابراهيم عباس . (١٤٠٣هـ) . أهمية التوجيه التربوي ــ ندوة التوجيه التربوي الأولى . جـ ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .

١٠ ــ هليل واللامعي ، محمود زكي ومحمد منير طه . (١٤٠٣هـ) . صيغة التوجيه التربوي كما تراها إدارة تعليم أبها . ندوة التوجيه التربوي الأولى . جـ ١ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى .